Constantin Bragaru

Management general

- suport de curs -

EDITURA UNIVERSITĂȚII „NICOLAE TITULESCU”

BUCUREŞTI

2014

Acest material este destinat uzului studenţilor, forma de învăţământ la distanţă.
Conţinutul cursului este proprietatea intelectuală a autorului /autorilor; designul, machetarea şi transpunerea în format electronic aparţin Departamentului de Învăţământ la Distanţă al Universităţii „Nicolae Titulescu" din Bucureşti.

Acest curs este destinat uzului individual. Este interzisă multiplicarea, copierea sau difuzarea conţinutului sub orice formă.

Acest manual a fost actualizat şi aprobat în sedinta Departamentului de Ştiinte Politice şi Administrative din data de 25 septembrie 2014.

UNIVERSITATEA „NICOLAE TITULESCU” DIN BUCUREŞTI
DEPARTAMENTUL PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL LA DISTANȚĂ

Constantin Bragaru

Management general

Editura Universităţii „Nicolae Titulescu”

Calea Văcăreşti, nr. 185, sector 4, Bucureşti
Tel./fax: 0213309032/0213308606
Email: editura@univnt.ro

ISBN: 978-606-751-018-8

Introducere

Suportul de curs reprezintă o sinteză a conţinutului disciplinei ***MANAGEMENT GENERAL.*** *El este destinat studenţilor de la forma de învăţământ la distanţă (ID) şi constituie materialul bibliografic minim necesar pentru parcurgerea, însuşirea şi evaluarea disciplinei in cauza.*

Suportul de curs este structurat conform standardelor şi procedurilor de uz larg în învăţământul universitar naţional şi internaţional, care se adresează învăţării individuale, pe baze interactive. Parcurgerea suportului de curs, pe baza prezentelor instrucţiuni, asigură reţinerea informaţiilor de bază, înţelegerea fenomenelor fundamentale şi aplicarea cunoştinţelor dobândite la rezolvarea unor probleme specializate.

Suportul de curs este structurat pe unităţi de învăţare. Fiecare reprezintă o categorie de probleme distincte din materia disciplinei, care formează un tot unitar din punct de vedere al specificului cunoştinţelor, al însuşirii unui anumit aspect al fenomenologiei disciplinei precum şi din perspectiva timpului necesar parcurgerii şi însuşirii fondului informaţional respectiv.

Unitatea de învăţare *reprezintă o componenta omogena din punct de vedere al continutului, caracterizată de un volum strict limitat de cunoştinţe, care pot să fie parcurse şi însuşite printr-un efort continuu de concentrare intelectuală, care se referă la conţinutul de idei al unităţii de învăţare. Fiecare unitate de învăţare are o structură proiectată din perspectiva exigenţelor autoinstruirii, astfel că folosirea suportului de curs se face pe baza unui program de autoinstruire.*

Recomandăm astfel, câteva regului de bază în procedura de realizare a programului de autoinstruire pe baza acestui suport de curs:

1. *Unităţile de învăţare se parcurg în ordinea în care sunt prezentate, chiar în cazul în care studentul apreciază că ar putea "sări" direct la o altă unitate de învăţare (de exemplu în cazul în care studentul se află la a doua facultate sau în alte situaţii echivalente).*

2. *Fiecare unitate de învăţare conţine teste destinate autoevaluării gradului şi corectitudinii însuşirii cunoştinţelor specifice unităţii de învăţare, înţelegerii fenomenelor şi proceselor descrise sau prezentate în unitatea de învăţare;*

Fiecare test al unităţii de învăţare este prevăzut cu un sistem de notare (puncte) care însumează un maximum de 100 puncte;

3. *Ordinea logică a parcurgerii unităţii de învăţare este următoarea:*

- *se citeşte scopul şi obiectivele unităţii de învăţare;*
- *se parcurge conţinutul de idei al unităţii de învăţare;*
- *se parcurge bibliografia recomandată;*
- *se răspunde la întrebările de autocontrol, revăzând, dacă este necesar, conţinutul de idei al unităţii de învăţare;*

OBIECTIVELE CURSULUI

- însuşirea de către studenţii a cunostintelor fundamentale referitoare la provesul de management in general;
- cunoasterea si aprofundarea tehnicilor si metodelor de management al firmei
- intelegerea continutului procesului modern al managementului in cadrul unei firme

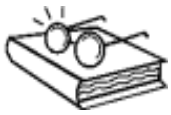
- stapanirea limbajului specific
- capacitatea de analiza si sinteza

COMPETENTE OFERITE

- Utilizarea adecvata a conceptelor, metodelor, tehnicilor si instrumentelor de marketing;
- Utilizarea instrumentelor si a aplicatiilor informatice in activitatile de marketing;
- Culegerea, analiza si interpretarea informaţiilor de marketing privind organizaţia si mediul sau;
- Fundamentarea si elaborarea mix-ului de marketing
- Utilizarea tehnicilor de vanzare;
- Organizarea activitatilor de marketing în cadrul organizatiei.

Resurse si mijloace de lucru

Pentru parcurgerea acestui curs va fi nevoie de utilizarea resurselor bibliografice,a internetului si rezolvarea testelor de evaluare de la sfarsitul fiecarei unitati de invatare.

 Cerinte preliminare

Nu sunt solicitate.

Timpul mediu necesar parcurgerii unei Unități de învățare este 2-3 ore.

Evaluarea studenților

Nota finala la disciplina „Baze de date” va fi stabilita prin :

- evaluarea finală (examen scris de tip grilă) – cu ponderea de 70%;
- evaluări pe parcurs (evaluari în cadrul activităților asistate si elaborarea unui proiect) –cu ponderea de 30%;

CUPRINS

Introducere
Obiectivele cursului
Competente oferite
Resurse si mijloace de lucru
Structura cursului
Cerinte preliminare
Discipline deservite
Durata medie de studiu individual
Evaluarea studentilor
UNITATEA DE INVATARE I. *Managementul – Fundamente teoretice, Caracteristici, Tipologii*
1.1 Fundamente teoretice
1.2 Metode(tipologii) de management
1.3.Diagnosticarea
1.4.Metode si procedee creative
1.5.Rezumat
1.6.Test de autoevaluare
1.7.Bibliografie
UNITATEA DE INVATARE II. *Intreprindere si functiile sale*
2.1.Procesul de management si functiile managementului
2.2.Metode de management
2.3.Rezumat
2.4.Test de autoevaluare
2.5.Bibliografie
UNITATEA DE INVATARE III.*Studiu de caz:Elemente generale privind IMM-urile*
3.1.Abordarea europeana privind definirea intreprinderilor mici si mijlocii
3.2.Rolul IMM-urilor
3.3.Metode de intrare in afaceri

3.4.Rezumat

3.5.Test de autoevaluare

3.6.Bibliografie

UNITATEA DE INVATARE IV *MANAGEMENTUL ECONOMIC ŞI FINANCIAR AL PROIECTELOR DE DEZVOLTARE A SERVICIILOR PUBLICE LOCALE*4

4.1Notiunea de investitie

4.2.Riscul unui proiect de investitie

4.3.Surse de finantare a investitiei

4.4Managementul proiectelor de investitii

4.5.Evaluarea proiectului de investitie

4.6.Rezumat

4.7.Test de autoevaluare

4.8.Bibliografie

UNITATEA DE INVATARE V *MANAGEMENTUL CARIEREI*

5.1.Conceptul de cariera

5.2.Managementul carierei

5.3.Planificarea carierei

5.4.Dezvoltarea carierei

5.5.Rezumat

5.6.Test de autoevaluare

5.7.Bibliografie

BIBLIOGRAFIE GENERALA

UNITATEA DE INVATARE I

Managementul – Fundamente teoretice, Caracteristici, Tipologii

Cuprins

1.1. Obiective
1.2. Competenţele unităţii de învăţare
1.3 Fundamente teoretice
1.4.Metode (tipologii) de management
1.5. Procedee specifice de aplicare a tipologiilor de management
1.6. .Metode şi procedee creative
1.7. Rezumat
1.8. Test de autoevaluare a cunoştinţelor
1.9. Bibliografie

Obiective

În această primă unitate de învățare se va prezenta noţiunea de management, fundamentele teoretice ,caracteristicile şi tipologiile de management. Tot în cadrul acestei unități de învățare vom prezenta noțiunile de fundamentale legate de functia manageriala,tipuri de manageri si de decizii manageriale.

Competentele unitatii de invatare

După parcurgerea unităţii veţi fi în măsură să: aplicati principiile, normele şi valorile eticii profesionale în cadrul propriei strategii de muncă riguroasă, eficientă şi responsabilă;
Identificati rolurile şi responsabilităţile într-o echipă plurispecializată şi aplicarea de tehnici de relaţionare şi muncă eficientă în cadrul echipe;
Identificati oportunităţile de formare continuă şi valorificarea eficientă a resurselor şi tehnicilor de învăţare pentru propria dezvoltare;

Durata medie de parcurgere a primei unităţi de învăţare este de 2-3 ore.

1.1.Fundamente teoretice

00:05

În accepţiunea lui J.Serven Screiber managementul se consideră a fi cea mai nouă dintre ştiinţe şi cea mai veche dintre arte. Se consideră a fi o artă deoarece managerul trebuie să aibă capacitatea de a fixa obiective şi de a se organiza astfel încât prin coordonarea eforturilor să-şi realizeze obiectivele ţintite.

Din punct de vedere al conceptului de management acesta poate fi abordat ca disciplină ştiinţifică – defineşete natura şi caracteristicile procesului de conducere oferind un bagaj de cunoştinţe specifice necesare formării şi orientării activităţi managerilor – ca activitate practică prin care managerul coordonează activitatea altor persoane cu scopul realizării unor obiective într-un sistem organizat. Totodată, managementul poate fi abordat ca un centru de decizie, fiind reprezentat de o persoană sau un grup de persoane, investite cu autoritate formală în virtutea căreia sunt adoptate decizii privind activitatea şi/sau comportamentul altor persoane.

Sintetic se poate afirma că Managementul este ştiinţa organizării şi conducerii instituţiilor de orice fel pentru valorificarea eficientă a resurselor acestora în scopul oferirii de produse şi servicii specifice.

Managementul ştiinţific constă în aplicarea legităţilor, conceptelor, metodelor şi tehnicilor puse la dispoziţie de ştiinţa managementului în practica socială.

Acest proces de aplicare a elementelor teoretico-metodologice constă practic în munca de zi cu zi a managerilor în cadrul organizaţiilor. Evident că nu tot ceea ce fac managerii reprezintă management ştiinţific, ci numai acea parte a muncii lor care se bazează pe elementele ştiinţei managementului, cealaltă parte aparţine conducerii empirice pe bază de experienţă, fler etc.

Caracteristici ale managementului stiintific:

- caracter aplicativ şi concret (operaţionalizarea în practică, de fapt, munca de zi cu zi a managerilor);
- caracter creativ – adaptarea instrumentului ştiintific de management la situaţiile specifice ale organizaţiei;
- diversitatea şi eterogenitatea sa – managementul ştiintific este deosebit de divers în sensul că el variază de la o firma la alta şi în cadrul acestora de la o subdiviziune

00:10

organizatorică la alta ca urmare a condiţiilor tehnice, economice, stiintifice, comerciale etc.;

- caracter “uman" pronunţat – se manifestă prin deciziile şi acţiunile oamenilor cadrele de execuţie îşi pun amprenta asupra conţinutului şi modului de realizare a managementului ştiinţific.

Funcţiile managementului

Orice manager care exercită un management ştiinţific prin întreaga sa activitate realizează funcţiile conducerii - previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare, în vederea stabilirii obiectivelor şi a realizării lor.

Funcţia de previziune cuprinde ansamblul acţiunilor prin care se stabilesc obiectivele organizaţiei pe termen scurt, mediu şi lung, se formulează modalităţile de realizare a acestora şi se fundamentează necesarul de resurse. Funcţia de previziune la nivelul organizaţiei se concretizează în: strategii, politici, planuri şi programe. Aceste rezultate ale previziunii se referă la aceleaşi elemente – obiective, modalităţi de acţiune pentru realizarea lor şi resurse necesare – dar au un orizont temporal, grad de detaliere şi rigurozitate în fundamentare diferite.

Functia de organizare cuprinde ansamblul acţiunilor prin care se constituie sistemul conducător, sistemul condus şi sistemul legăturilor dintre acestea. Organizarea managementului cuprinde în principal acţiuni prin care se constituie structura organizatorică a conducerii organizaţiei şi sistemul informaţional al acesteia.

Funcţia de coordonare cuprinde ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile managerului cu acţiunile subordonaţilor. Coordonarea se prezintă în două forme principale:

- bilaterală, care se derulează între un manager şi un subordonat al acestuia;
- multilaterală, care se manifestă prin legături dintre un manager şi mai mulţi subordonaţi ai acestuia.

Funcţia de antrenare reprezintă ansamblul acţiunilor prin care un manager influenţează activităţile colaboratorilor săi în vederea atingerii obiectivelor stabilite, prin satisfacerea nevoilor care îi motivează.

Funcţia de control-evaluare cuprinde ansamblul acţiunilor de evaluare operativă şi post-operativă a rezultatelor organizaţiei, a verigilor ei organizatorice şi a

fiecărui salariat, de identificare a abaterilor care apar de la obiectivele, normele, normativele si standardele stabilite iniţial şi a cauzelor care le-au generat, precum şi de adoptare de măsuri care să asigure eliminarea abaterilor, menţinându-se echilibrul dinamic al organizaţiei. Principalele activităţi ale funcţiei de control-reglare sunt următoarele:

- evaluarea operativă şi post-operativă a realizărilor firmei, verigilor ei organizatorice şi a fiecărui salariat;
- compararea realizărilor cu obiectivele, sarcinile atribuite, normele, normativele, standardele ş. a. stabilite iniţial şi evidenţierea abaterilor;
- identificarea cauzelor care au generat abaterile;
- adoptarea măsurilor de reglare, adică de efectuare a corecţiilor care se impun şi de adaptare a organizaţiei la noile condiţii ale mediului ambiant.

00:15

Metode şi procedee de management. Tipologii de management Realizarea concretă a atribuţiilor de management presupune o serie de metode şi procedee de management. Acestea se constituie dintr-un ansamblu de reguli şi principii normative utilizate în activarea tuturor funcţiilor organizaţionale, care acţionează asupra întregului sistem de conducere, având implicaţii asupra conţinutului şi eficacităţii muncii întregului personal de conducere al firmei. Din punct de vedere conceptual putem afirma că:

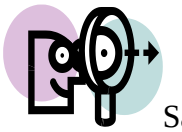
- *metoda reprezintă totalitatea regulilor şi principiilor normative pentru practicarea managementului intr-un sistem instituţional sau de firmă şi dă naştere unor tipologii;*
- *procedeul este modul sistematic de aplicare a unei metode pentru soluţionarea practică a unei probleme sau pentru realizarea unor acţiuni în cadrul procesului de management, reprezentând în fapt modul de punere în aplicare a diverselor tipologii de management.*

Din gama vastă a acestor metode şi procedee de management (tipologii) vom prezenta în continuare doar pe cele întâlnite în marea majoritate a lucrărilor din domeniul managementului şi care sunt comune pentru toată gama de instituţii şi firme.

Enumerati functiile managementului:

……

.....


Sa ne reamintim…

Sintetic se poate afirma că Managementul este ştiinţa organizării şi conducerii instituţiilor de orice fel pentru valorificarea eficientă a resurselor acestora în scopul oferirii de produse şi servicii specifice.

1.2.Metode (tipologii) de management

A. Managementul participativ.

În contextul restructurărilor şi modernizării întregului sistem economic, social, cultural, politic etc. metoda şi procedeele managementului participativ au o importanţă deosebită prin dimensiunile şi implicaţiile lor. La baza acestei categorii de management se afla **normele generale juridice**[1] reprezentate de legi, ordonanţe, hotărâri de guvern,

00:20

[1] ***Normele juridice*** prevăd o gamă largă de atribuţii, competenţe şi responsabilităţi pentru organismele participative de management. În acest sens, un exemplu semnificativ îl constituie Legea nr. 31/1990 cu privire la societăţile comerciale care stipulează atribuţiunile, competenţele şi responsabilităţile pentru Adunarea generală a acţionarilor şi Consiliul de administraţie. Un alt exemplu este Legea nr. 215/2002 privind administraţia publică locală care reglementează atribuţiile, competenţele şi responsabilitatea consiliilor locale, primarilor şi preşedinţilor consiliilor judeţene. Teoria şi practica Dreptului comercial cuprinde o serie întreagă de norme legale care reglementează instituirea şi funcţionarea organismelor participative de management precum şi posibilităţile de asociere ale grupurilor patronale, sindicale etc.

regulamente interne proprii[2] specifice fiecărei instituţii sau firme, într-un **climat social**[3] adecvat contextului organizaţional al instituţiei sau firmei.

Managementul participativ presupune promovarea şi instituirea în centrul sistemului instituţiei/firmei a componentelor participative de conducere prin implicarea tuturor părţilor interesate (proprietari, manageri, personalul de execuţie, parteneri – furnizori, beneficiari, creditori etc.) .

Exemple de reguli şi principii normative specifice managementului participativ sunt atribuţiile, competenţele şi responsabilităţile Adunării Generale a Acţionarilor[4] şi Consiliului de Administraţie[5] din firmele societare.

Acest tip de managementul prezintă unele avantaje, cum ar fi : nivel ridicat de informare al acţionarilor şi salariaţilor; fundamentarea temeinică a deciziilor manageriale; folosirea eficientă a potenţialului profesional al membrilor organizaţiei firmei. Dintre dezavantajele acestei metode se amintesc: consum ridicat de timp pentru consultări profesionale, şedinţe etc.; operativitate scăzută în soluţionarea unor probleme; costuri suplimentare privind organizarea şi funcţionarea componentelor participative.

---

[2] ***Regulamentele interne proprii*** asigură formarea şi menţinerea unui climat profesional favorabil mentalităţilor participative, auto responsabile şi dispuse să se angajeze în procesul decizional şi de acţiune pentru îndeplinirea obiectivelor instituţiei/firmei. Aceste aspecte sunt sesizabile în cazul marilor instituţii/ companii internaţionale.

[3] ***Climatul social*** este determinat de adoptarea şi aplicarea consecventă a principiului maximizării satisfacţiilor membrilor organizaţiei firmei. În acest sens acţionează o serie de mecanisme motivaţionale adecvate, axate pe gradul de realizare a obiectivelor previzionate în strânsă corelaţie cu gradul de participare al fiecărei persoane. Climatul social trebuie să fie permanent stimulativ, să elimine inechităţile şi abordările populiste în ceea ce priveşte administrarea recompenselor şi sancţiunilor.

[4] **Adunarea generală a acţionarilor** este o componentă managerială participativă strategico - tactică, care are următoarele atribuţiuni principale:

- aprobă actele constitutive (contractul şi statutul firmei)
- numeşte şi revocă Preşedintele/Directorul general, Consiliul de administraţie şi Comisia de cenzori
- aprobă strategia şi tactica firmei
- aprobă statul de funcţii şi organigrama firmei
- aprobă bilanţul contabil şi raportul de gestiune al Consiliului de administraţie şi realizează descărcarea anuală de gestiune a administratorilor
- aprobă bugetul de venituri şi cheltuieli precum şi programul de activitate pentru anul financiar următor
- hotărăşte înfiinţarea sau desfiinţarea unor unităţi în structura de organizare a firmei
- hotărăşte contractarea creditelor bancare pe termen lung
- hotărăşte mărirea sau reducerea capitalului social
- hotărăşte fuziunea, divizarea sau dizolvarea firmei

[5] **Consiliul de administraţie** este componenta managerială participativă tactico-tactică, care are următoarele atribuţii, competenţe şi responsabilităţi:

- încheie contractul colectiv de muncă
- angajează şi concediază personalul
- adoptă regulamentele de organizare, funcţionare şi ordine interioară în firmă
- încheie contracte de închiriere a spaţiilor firmei, pe baza hotărârii Adunării generale a acţionarilor
- stabileşte obiectivele pe termen scurt şi tactica firmei
- raportează anual, în Adunarea generală a acţionarilor, asupra încheierii exerciţiului financiar şi propune programul de activitate şi bugetul pentru anul următor
- rezolvă orice alte probleme stabilite de Adunarea generală a acţionarilor etc.

B. Managementul prin excepţii.

Creşterea complexităţii proceselor şi a dimensiunii structural organizatorice a instituţiilor/firmelor are efect asupra sporirii cheltuielilor indirecte, a creşterii preţurilor şi scăderii competitivităţii. Aceste aspecte sunt evidente mai ales în cazul acelor procese care implică un mare volum de activitate care se repetă la intervale mici de timp şi creează stereotipii şi monotonie. Pentru contracararea erorilor de execuţie şi prevenirea creşterii costurilor pentru eliminarea acestor tendinţe, teoreticienii şi practicienii în domeniul managementului au conceput metode care să permită abordarea problemelor în mod selectiv, prin excepţii.

00:25

Managementul prin excepţii constă în promovarea unor reguli şi principii normative în practica conducerii, bazate pe selectarea informaţiilor. Acele informaţii care reflectă abateri nepermise, în raport cu standardele de performanţă adoptate, au ca efect delegarea competenţei şi autorităţii celor mai buni manageri şi specialişti în scopul adoptării şi aplicării deciziilor operative de verificare şi corectare a procesului managerial.

În mod obişnuit, informaţiile care circulă pe liniile ierarhice, de la nivelele inferioare către cele superioare, se referă la abateri ale rezultatelor instituţiei/firmei faţă de nivelele programate prin standarde şi norme. Aceste informaţii sunt reţinute în mod selectiv. Cu cât abaterile sunt mai mari şi antrenează un volum mare de resurse, cu atât nivelul ierarhic la care se opresc este mai ridicat. Pentru fiecare manager se stabilesc valorile abaterilor la care este împuternicit să acţioneze pentru corecţie sau să transmită informaţia către nivelul ierarhic superior. În zonele foarte importante ale instituţiei/firmei, care influenţează într-o măsură apreciabilă eficienţa economică şi unde posibilitatea apariţiei unor situaţii dificile este mare, frecvenţa culegerii şi transmiterii informaţiilor este mare. În aceleaşi zone vor fi distribuiţi managerii şi specialiştii cei mai buni.

Managementul prin excepţii se combină practic cu alte metode de management pentru a reduce riscurile pe care le antrenează netransmiterea abaterilor semnificative la timp. Aplicarea acestei metode asigură o serie de avantaje, dintre care se amintesc: utilizarea eficientă a timpului de către managerii de mijloc şi managerii superiori; simplificarea apreciabilă a sistemului informaţional de management concomitent cu reducerea importantă a cheltuielilor indirecte.Este recomandat în cazul firmelor cu

00:30

producţie de serie mare şi de masă, cu procese tehnologice automatizate şi cibernetizate, unde nivelul prelucrărilor este relativ constant şi continuu (industria chimică, industria uşoară, producţia rulmenţilor etc.).

C. Managementul prin proiecte.

Managementul prin proiecte este un ansamblu de norme şi principii în practica conducerii instituţiilor/firmelor, care acţionează pe o durată limitată, în vederea soluţionării unor probleme complexe, cu un puternic caracter creator şi novator, cu aportul unor echipe temporare de specialişti din diverse domenii, integrate unei reţele organizatorice autonome.

Metoda managementului prin proiecte presupune definirea conceptului de proiect. Proiectul este expresia letrică, cifrică şi grafică, rezultată în urma unui proces de muncă cu caracter creator şi novator, prin care se urmăreşte şi se realizează un obiectiv nerepetitiv, complex, cu caracteristici de originalitate şi noutate ştiinţifică şi tehnică, pe baza unui buget prestabilit şi într-o durată limitată de timp.

Caracteristicile proiectelor se pot sintetiza astfel:

- soluţionează cereri speciale, ocazionale, unice, cu o mare valoare tehnică, ştiinţifică şi socială;
- descrierile, soluţiile tehnice şi caracteristicele produsului finit sunt unice;
- necesită materiale speciale care impun uneori o serie de cercetări aplicative;
- reclamă participarea mai multor specialişti, din diverse domenii de activitate (tehnice, economice, ştiinţifice, de concepţie şi de execuţie);
- presupune organizarea unor echipe autonome pe termen limitat;
- impune evaluarea atentă a surselor bugetare necesare şi programarea etapelor de realizare, fără a deregla procesele obişnuite de lucru.

Managementul prin proiecte depinde de câţiva factori importanţi, cum ar fi: caracterul de noutate şi complexitate a obiectivului ce trebuie realizat; termenul de realizare; potenţialul creator şi novator al persoanelor implicate şi posibilităţile de redistribuire temporară ale acestora; climatul de muncă; calităţile managerului de proiect. *Fluxul activităţilor managementului prin proiecte* presupune parcurgerea următoarele faze:

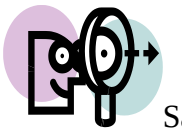
- **enunţarea temei proiectului** - precizarea obiectivelor urmărite, standardelor de performanţă, surselor alocare, criteriilor de evaluare, termenelor de execuţie
- **numirea oficială a managerului de proiect** - nominalizarea persoanei, atribuţiunilor, competenţei, autorităţii şi responsabilităţilor care decurg din temă;
- **organizarea activităţilor -** identificarea şi nominalizarea specialiştilor, a atribuţiunilor, sarcinilor şi responsabilităţilor fiecăruia, formarea echipelor, stabilirea regulilor de lucru;

00:35

- **asigurarea unui climat adecvat de lucru** - stres pozitiv, conflict funcţional, motivaţie – toate fiind specifice muncii în echipe de cercetare, concepţie, proiectare şi execuţie;
- **coordonarea acţiunilor de realizare a proiectului** - adoptarea şi utilizarea unui sistem eficient şi eficace de comunicare organizaţională, în toate direcţiile şi în ambele sensuri (emitent – receptor, receptor – emitent);
- **controlul şi reglarea acţiunilor pentru realizarea obiectivelor proiectului** - alegerea celor mai potrivite metode şi procedee de planificare şi control.

Eficacitatea metodei *managementului prin proiecte* este asigurată în cea mai mare măsură de managerul echipei (capacitatea decizională, abilitatea de antrenare şi comunicare în echipă etc.). De aceea, managerul de proiect trebuie să fie un bun specialist în domeniu, cu competenţă recunoscută şi autoritate liber acceptată de membrii echipei.

Utilizarea *managementului prin proiecte* favorizează dezvoltarea unei culturi organizaţionale de succes şi permite consolidarea poziţiei de lider pe piaţă a acelor instituţii/firme care sunt capabile să aplice această metodă.



Sa ne reamintim…

Managementul prin proiecte este un ansamblu de norme şi principii în practica conducerii instituţiilor/firmelor, care acţionează pe o durată limitată, în vederea soluţionării unor probleme complexe, cu un puternic caracter creator şi novator, cu aportul unor echipe temporare de specialişti din diverse domenii, integrate unei reţele organizatorice autonome.

D. Managementul pe produs.

00:40

Dinamica factorilor de mediu este provocată, în mare măsură, de marea capacitate competiţională a majorităţii firmelor, capabile să asimileze, să producă şi să comercializeze produse noi în perioade relativ scurte. Pentru a se putea menţine într-o asemenea competiţie, în practica managerială instituţiile şi firmele adoptă metoda managementului pe produs. Această metodă a fost concepută şi folosită din ce în ce mai mult în ultimele două decenii ale secolului al XX-lea.

Managementul pe produs este un ansamblu de norme şi principii în practica conducerii organizaţiilor, care au în vedere atribuirea competenţelor, autorităţii şi răspunderii către un manager pentru a asigura prelucrarea şi comercializarea unui produs sau a unei grupe de produse asemănătoare, cu pondere semnificativă pentru instituţie/firmă, în condiţii profitabile, pe termen nelimitat.

Această metodă este specifică instituţiilor/firmelor mari, cu o gamă diversificată de produse şi servicii. În acest caz firma promovează principiile descentralizării şi delegării de autoritate, formulează strategii specifice fiecărui produs sau gamă de produse asemănătoare, în scopul consolidării şi dezvoltării afacerilor în mai multe domenii de activitate. În prezent, peste 60% din firmele mari americane promovează această metodă.

Crearea unor unităţi structurale, specializate pe produse sau game de produse asemănătoare, face posibilă creşterea libertăţii şi responsabilităţii salariaţilor în formularea şi aplicarea strategiilor de produs. Consecinţa asigurării acestor libertăţi este apariţia şi menţinerea unui climat social favorabil datorită motivării prin alocarea resurselor şi contabilizarea rezultatelor pe obiective tactice şi operaţionale, fiecare unitate structurală acţionând ca un centru de profit.

Managementul pe produs poate provoca, în anumite situaţii, o serie de probleme serioase pentru firmă. Astfel, atunci când realizarea unor produse solicită participarea mai multor subunităţi din structura organizatorică de la nivelul secţiilor şi atelierelor de producţie, apar conflicte disfuncţionale între grupuri, generatoare de stres organizaţional negativ. În aceste situaţii, stabilirea priorităţilor şi dezamorsarea conflictelor presupune crearea unei viziuni de ansamblu cu ajutorul comitetelor sau consiliilor în condiţii de

“stat major”, care să asigure o cooperare eficientă şi eficace între unităţile concurente aflate în conflict.

Care sunt caracterisiticile proiectului?

……

……

……

00:45

Procedee specifice de aplicare a tipologiilor de management

Managerii apelează pentru îndeplinirea sarcinilor specifice diferitelor posturi de conducere la diferite metode şi procedee adecvate profilului activităţilor sau nivelului ierarhic de conducere. Metodele şi procedeele specifice de management sunt ansambluri de norme şi principii care reglementează conduita şi comportamentul managerilor în relaţia lor cu personalul aflat în sfera de autoritate, cu implicaţii asupra conţinutului şi eficacităţii activităţilor pe care le conduc. Dintre acestea în practica managerială principalele procedee specifice sunt : ***diagnosticarea, şedinţa şi tabloul de bord.***

1.3.Diagnosticarea

În practica managerială diagnosticarea[6] presupune un ansamblu de acţiuni, desfăşurate după anumite reguli şi principii, sub autoritatea unui manager, cu concursul unei echipe de specialişti, în scopul identificării punctelor tari şi slabe, a cauzelor care le provoacă şi a formulării recomandărilor cu caracter de dezvoltare sau de corecţie în funcţionarea sistemului instituţiei/firmei.Diagnosticarea se adoptă în două situaţii distincte: la exercitarea sarcinilor de control şi evaluare, care revin oricărui manager; la

[6] Diagnosticarea este recomandată a fi utilizată cel puţin o dată pe an, abordându-se întreaga problematică la nivel de instituţie/firmă (diagnosticarea generală) cât şi fiecare din domeniile în care se manifestă simptome negative (diagnosticarea parţială). Metoda diagnosticării asigură preîntâmpinarea apariţiei unor disfuncţionalităţi prin identificarea cauzelor care le generează, într-o fază incipientă.

examinarea unei problematici complexe din cadrul instituţiei/firmei, cu participarea unui grup de specialişti.

Caracteristicile principale ale metodei diagnosticării sunt:

- esenţa aplicaţiei este **analiza cauză-efect**
- succesul metodei este asigurat de **caracterul participativ, multidisciplinar** al analizei informaţiilor şi interpretarea complexă a relaţiei cauză-efect
- finalitatea metodei constă în **recomandări** privind deciziile cu caracter corectiv, în cazul disfuncţionalităţilor, sau de stimulare a efectelor pozitive.

Etapele proceduri diagnosticării sunt următoarele:

Stabilirea domeniului de investigat şi a echipei de diagnosticare, în funcţie amploarea, natura problematicii abordate şi riscurile efectelor negative.

Documentarea preliminară - culegerea informaţiilor tehnice, economice, sociale, manageriale etc. **şi întocmirea listei cu simptome semnificative -** pozitive şi negative, privind domeniul investigat.

00:50

Stabilirea principalelor puncte slabe şi a cauzelor care le generează. Folosind o serie de elemente de referinţă comparative (obiective strategice, tactice sau operative programate) se identifică deficienţele activităţilor investigate cu privire la realizarea nivelelor standard, cu accent asupra relevării cauzelor care le generează şi a efectelor acestora asupra rezultatelor firmei.

Stabilirea principalelor puncte tari şi a cauzelor care le generează, acţionând la fel ca la etapa anterioară, de această dată identificându-se realizările pozitive şi posibilităţile de amplificare a acestora în viitor.

Formularea recomandărilor membrilor echipei de diagnosticare conduce la stabilirea modalităţilor de eliminare a cauzelor care determină apariţia punctelor slabe şi la intensificarea celor care generează puncte tari în procesele investigate.

Şedinţa

Şedinţa este o modalitate de soluţionare colectivă a unor sarcini cu caracter informaţional sau decizional, prin reuniunea mai multor persoane din sfera de activitate a instituţiei/firmei, sub conducerea unui manager, pentru un interval scurt de timp .

Acest procedeu presupune parcurgerea următoarelor etape: **pregătirea; deschiderea; derularea; încheierea**.**Pregătirea** şedinţei asigurară premizele desfăşurării eficiente şi presupune :

- stabilirea ordinii de zi astfel încât să fie abordate un număr judicios de probleme (minimum una, maximum patru);
- enunţarea problemelor ce urmează a fi abordate trebuie să provoace interesul celor vizaţi, incitându-i la o participare activă;
- desemnarea persoanelor competente care vor întocmi materialele de prezentare sintetice, cuprinzând date şi informaţii necunoscute de participanţi, formulând ipoteze de lucru şi propuneri de soluţii alternative etc.;
- trimiterea materialelor informative participanţilor cu cel puţin 1-2 zile înainte de desfăşurarea şedinţei ;

00:55

- în cazul şedinţelor ocazionale, pentru programarea datei, este indicată consultarea persoanelor implicate sau anunţarea acestora din timp ;
- în cazul şedinţelor cu caracter periodic (săptămânale, decadale, lunare) este importantă programarea lor în aceleaşi zile, la aceleaşi ore şi în acelaşi loc ;
- locul de desfăşurare şi ambianţa şedinţei sunt în funcţie de obiectivele urmărite; nu se recomandată organizarea şedinţei în biroul managerului; mobilierul trebuie să fie curat, confortabil, să nu existe zgomote, să existe aparatură audiovizuală etc;
- desemnarea unei persoane care să se ocupe de înregistrarea discuţiilor.

Deşi este cea mai utilizată metodă de management, şedinţa este de cele mai multe ori aplicată în mod ineficient datorită cunoaşterii superficiale a principiilor de organizare şi desfăşurare.

În funcţie de conţinutul lor, şedinţele pot fi: de informare[7], decizionale[8], de armonizare[9], de explorare[10] şi eterogene[11].

Avantaje: creşte nivelul de informare a personalului; deciziile sunt fundamentate temeinic; creşte coeziunea în cadrul compartimentelor; asigură un schimb de experienţă între persoane. Dintre **dezavantaje** amintim: consum mare de timp; reducerea operativităţii de soluţionare a unor probleme; scăderea răspunderii unor manageri.

Tabloul de bord este o *culegere de date şi informaţii despre instituţie/ firmă, organizată după anumite principii şi reguli, care să permită o privire generală asupra rezultatelor trecute, prezente şi prognozate, totale sau parţiale, precum şi asupra factorilor care influenţează direct principalele activităţi organizaţionale sau o parte a acestora.*

Tabloul de bord reprezintă o tehnică importantă de management care presupune utilizarea unor mijloace simple şi eficiente; în al doilea rând, este o modalitate principală de raţionalizare a sistemului informaţional microeconomic; în al treilea rând, este o procedură de informare completă şi rapidă a conducătorilor asigurând o fundamentare bună pentru luarea deciziilor de calitate în timp util.Tabloul de bord poate fi conceput, realizat şi utilizat la oricare nivel ierarhic, de fiecare manager, fără a exista un standard special valabil pentru toate funcţiile de conducere.

00:60

Pentru conceperea, întocmirea şi completarea tabloului de bord sunt necesar de respectat următoarele reguli şi principii:

- **consistenţă,** apreciată prin prezentarea sintetică şi exactă unor informaţii riguroase, relevante, axate pe fenomenele economice şi tehnice;
- **accesibilitate,** apreciată prin structură clară şi explicită a informaţiilor, facilitând înţelegerea şi folosirea lor operativă şi completă;

---

[7] ***Şedinţele de informare*** au scopul de a furniza informaţii managerului şi/sau colaboratorilor, referitoare la anumite domenii funcţionale. Aceste şedinţe se organizează periodic (săptămânal, decadal, lunar) sau în funcţie de necesităţi.

[8] ***Şedinţele decizionale*** au în vedere adoptarea unor decizii colective, în scopul realizării anumitor obiective. În cazul managementului participativ şedinţele decizionale reprezintă unul dintre procedeele democratizării managementului.

[9] ***Şedinţele de armonizare*** au rolul coordonării acţiunilor managerilor şi a membrilor unor compartimente situate pe acelaşi nivel sau pe nivele apropiate în ierarhia firmei. De regulă aceste şedinţe au o frecvenţă aleatorie, în funcţie de necesităţile realizării unor obiective, planuri, programe şi au o sferă complexă de cuprindere.

[10] ***Şedinţele de explorare*** sunt axate pe investigarea zonelor necunoscute ale viitorului firmei, ale unor componente sau aspecte care influenţează desfăşurarea proceselor de muncă. Şedinţele de explorare au un caracter creativ şi inovator.

[11] ***Şedinţele eterogene*** întrunesc caracteristici ale mai multor categorii de şedinţe prezentate anterior şi sunt organizate, cu precădere, la nivelele ierarhice superioare şi mijlocii ale instituţiei/firmei. Aceste şedinţe au cea mai mare frecvenţă de utilizare.

- **structură echilibrată,** incluzând informaţii tehnice, economice, sociale etc. în proporţii rezonabile, corespunzător gradului de regăsire a acestora în sistem;
- **expresivitate,** prin utilizarea unor tehnici de vizualizare adecvate, capabile să sugereze aspecte relevante, simptomele pozitive sau negative şi raporturile de cauzalitate existente;
- **adaptabilitate,** apreciată prin posibilităţile de modificare a structurii şi conţinutului în concordanţă cu modificările care apar în firmă;
- **eficienţă,** apreciată prin costuri cât mai mici de completare în raport cu efectele care le implică utilizarea tabloului de bord.

Tabloul de bord îndeplineşte, prin conţinutul său, rolul de avertizare şi diagnosticare, de eliminare a aspectelor negative şi de accentuare a elementelor pozitive. Pentru îndeplinirea cestui rol, tabloul de bord se realizează în forme adecvate, capabile să redea sugestiv şi rapid concluzii practice. Cele mai semnificative sunt tabelele de valori şi graficele înregistrate pe suport de hârtie sau electronic.

În legătură cu completarea şi utilizarea tabloului de bord complex sunt necesare câteva precizări.

- în cadrul fiecărui compartiment (funcţional sau operaţional) este necesară nominalizarea unei persoane care să se ocupe de completarea şi transmiterea informaţiilor ce fac obiectul situaţiilor informaţionale specifice;
- responsabilitatea finală a transmiterii acestora spre eşaloanele superioare ale conducerii firmei revine managerului fiecărei subdiviziuni organizatorice;
- deosebit de importantă este adaptarea conţinutului fiecărei situaţii informaţionale la conţinutul metodelor de management utilizate în firmă (de exemplu, managementul pe produs sau managementul prin proiecte);

01:05

- pentru dezvoltarea tuturor problemelor legate de completarea şi transmiterea tabloului de bord este indicat să se apeleze la serviciile compartimentului de “organizare” sau ale asistenţilor manageriali (consilierilor);
- reuniunile consiliului de administraţie trebuie programate astfel încât să se asigure transmiterea tuturor categoriilor de informaţii reclamate de tabloul de bord complex;
- dările de seamă statistice se vor semna numai după consultarea datelor din tabloul care se transmite Directorului general şi Consiliul de administraţie.

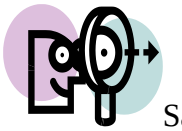
Caracteristicile principale ale metodei diagnosticării sunt:

.....

.....

.....

Aspectele metodologico-aplicative privind tabloul de bord, prezentate mai sus, permit proiectarea unor versiuni informatice care să asigure accesul rapid al tuturor managerilor la informaţii relevante privind activităţile conduse şi, pe această bază, să fundamenteze temeinic deciziile şi acţiunile pentru aplicarea acestora.


Sa ne reamintim…

Tabloul de bord este o *culegere de date şi informaţii despre instituţie/ firmă, organizatădupă anumite principii şi reguli, care să permită o privire generală asupra rezultatelor trecute,prezente şi prognozate, totale sau parţiale, precum şi asupra factorilor care influenţează directprincipalele activităţi organizaţionale sau o parte a acestora.*

1.4.Metode şi procedee creative

Metodele şi procedeele creative în management sunt ansambluri de norme şi principii care reglementează conduita şi comportamentul managerilor în relaţia lor cu personalul aflat în sfera de autoritate precum şi cu alţi colaboratori, în scopul stimulării creativităţii şi inovării în procesul de management.

01:15

Brainstormingul. *Brainstormingul este o modalitate de soluţionare colectivă a unor probleme noi prin „asalt de idei”, într-un timp cât mai scurt (0,5 – 1 oră), cu aportul*

unui grup format din 5 – 12 specialişti, de profesii diferite, de la acelaşi nivel ierarhic, sub conducerea unui manager.

Abordarea unor probleme noi presupune întotdeauna adoptarea unor decizii neprogramate care conţin o mare doză de inovare. Brainstormingul are drept scop emiterea unui număr cât mai mare de variante privind modul de rezolvare a acestui gen de probleme în speranţa că din combinarea lor se va obţine soluţia optimă.

Principiile care sunt aplicabile în această metodă sunt:

- cantitatea generează calitate – probabilitatea găsirii celei mai bune idei presupune analiza unui număr cât mai mare de soluţii;
- critica nu este permisă în momentul formulării ideilor;
- stimularea asocierii cu alte idei deja emise;
- imaginaţia, chiar şi absurdă, este permisă;

Regulile privind modul de organizare şi desfăşurare a lucrului:

- criteriile de selecţie a membrilor grupului – benevol, interes faţă de problemă, profesii diferite, aceeaşi poziţie ierarhică, 5 -12 persoane;
- locul adunării grupului – înafara instituţiei/firmei;
- ţinută vestimentară lejeră, de lucru;
- ora desfăşurării adunării se stabileşte prin consens;
- convocarea se realizează prin invitaţie scrisă;

01:25

- durata intervenţiilor este de 1 -2 minute pentru fiecare persoană;
- prezentarea problemei de către manager în maxim 5 minute;
- toate ideile sunt înregistrate de către un secretar de grup;
- ideile emise vor fi analizate de persoane competente (experţi);
- conducătorul de grup intervine cu tact pentru depăşirea eventualelor momente de stagnare în formularea ideilor.

Limitele metodei sunt determinate de timpul scurt al intervenţiilor, care nu permite valorificarea deplină a potenţialului creator al participanţilor, precum şi îndepărtarea membrilor grupului de problemă odată cu încheierea adunării, făcându-i astfel inutili în definitivarea soluţiei finale. Calitatea rezultatelor acestei metode depinde foarte mult de competenţa şi autoritatea conducătorului care o aplică.

Sinectica este o metodă care a fost elaborată de cercetătorul american William Gordon şi a fost aplicată cu succes în mediul Statelor Unite ale Americii. *Sinectica este o modalitate de soluţionare colectivă a unor probleme noi prin trasdisciplinaritate, într-un timp scurt (50 – 60 minute), cu aportul unui grup format din 5 – 7 persoane, cu vârste cuprinse între 25 – 40 ani, din toate sectoarele şi domeniile de activitate ale instituţiei/firmei, sub conducerea a doi manageri – unul din domeniul tehnic abordat şi celălalt din afara domeniului.*

Această metodă are la bază o serie de *postulate* - fiecare persoană posedă creativitate latentă, persoanele cu moral scăzut sunt mai puţin creative, creativitatea se bazează mai mult pe inteligenţa emoţională decât pe raţiune şi inteligenţă nativă, creaţia colectivă urmează aceleaşi legi ca şi creaţia individuală- şi operează cu ajutorul unor *mecanisme* specifice - transformarea aspectelor străine, necunoscute, în aspecte familiare, transformarea aspectelor familiare în ceva ce este neobişnuit şi ignorarea oricăror legi atribuindu-le acestora semnificaţii deosebite de cele obişnuite.

Metoda Phillips 66 scoate în evidenţă capacitatea grupurilor de a realiza soluţii creative în condiţii de concurenţă. *Metoda Phillips 66 este un ansamblu de reguli prin care un manager, apelând la un grup eterogen, format din 30 de persoane, împărţit în echipe egale, a câte 6 oameni, care lucrează independent 6 minute, realizează soluţionarea unei probleme prin concurs de idei.*Autorul metodei, Donald Phillips, a stabilit o serie de *reguli de organizare şi desfăşurare* a şedinţei de creativitate, reuţita metodei fiind dependentă în mare măsură de calitatea membrilor grupului ales şi de experienţa managerului care conduce desfăşurarea programului.

01:30

Metoda Delphi *este un ansamblu de reguli care impune completarea, în mod repetat, de membrii unui grup conduşi de un manager, a unor chestionare privind rezolvarea unei probleme până când se ajunge la un consens asupra soluţiei finale.*

Aplicarea acestei metode presupune elaborarea unor chestionare referitoare la o problemă concretă care a fost prezentată de managerul programului membrilor grupului. Chestionarele amintite sunt completate, sub anonimat, de fiecare membru al grupului, după care circulă printre participanţii la program pentru a fi analizate rezultatele. Se reia completarea chestionarelor până când se constată că se ajunge la un consens referitor la soluţionarea problemei. Spre deosebire de metodele anterioare,

în cazul acestei metode, membrii grupului nu trebuie să discute faţă în faţă.Utilizarea metodei Delphi este recomandată în cazurile care există o îndelungată experienţă managerială. Metoda asigură formularea celor mai bune variante de decizie neprogramată pentru obiective pe termene medii şi lungi.

În zilele noastre un proiect poate fi considerat ca o practică managerială curentă, un mod de a lucra sau un mod de a percepe munca. Un proiect este unic, răspunde la o întrebare specifică şi se desfăşoara pe o perioadă limitată de timp. Este caracterizat printr-o definiţie clară a obiectivelor care urmează să fie atins, a mijloacelor care urmează să fie utilizate şi rezultatele aşteptate ca urmare (Garel et al., 2004).

Există o varietate foare mare de defiţii ale managementului de proiect şi din acest motiv este dificil să se adopte o definiţie general valabilă.

- Managementul de proiect este acea acţiune planificată şi organizată cu un scop clar definit -realizarea obiectivelor proiectului la timp, cu fondul bugetar alocat şi de bună calitate conform celor mai bune practici în domeniul proiectului.
- Managementul de proiect presupune aplicarea de cunoştinţe, abilităţi, instrumente şi tehnici specifice unei game largi de activităţi pentru a îndeplini cerinţele proiectului special. Gestionarea unui proiect presupune, în fapt, o gestionare a cunoştinţelor şi a celor mai bune practici în timpul derulării etapelor specific proiectului: iniţierea, planificarea, execuţia, controlul şi închiderea proiectului.

01:40

- Managementul de proiect nu este un lucru banal, ci un set de activităţi axate pe atingerea rezultatelor dorite, în mod corespunzător, pentru companie, clienţi şi societate:
  - asigură transferul de cunoştinţe de la un proiect la altul permiţând totodată consolidarea procesului de învăţare organizaţională;
  - se bazează pe experienţele anterioare, considerând că proiectele viitoare asigură succesul pe termen lung al organizaţiei; sunt importante pentru organizaţie asigurând succesele viitoare.

- Există trei limite foarte importante pe care le putem găsi în aproape toate proiectele: timp, bani şi calitate. Aceste limite sunt în acelaşi timp determinante pentru realizarea cu succes a unui proiect prin practicarea unui management raţional şi

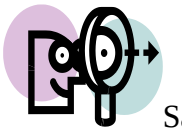
obiectiv, integrat pentru coordonarea corespunzătoare a elementelor diferite ale proiectului. Lipsa de coordonare a unui proiect conduce la costuri mai ridicate, consum de resurse mai mare şi întârzieri în finalizarea obiectivelor, şi chiar pierderea proiectului. Managementul timpului într-un proiect este foarte important şi implică permanent planificarea activităţilor, estimarea duratei de activitate, urmărirea respectării termenelor şi implicit, dacă este cazul, revizuirea calendarului activităţilor.

În prezent există unele convingeri potrivit cărora instrumentele manageriale şi procesele manageriale pot fi exportate de către cei mai buni în domeniu, în toată lumea. Realitatea a demonstrat că este necesar un timp destul de lung pentru transferul[12] celor mai bune practici manageriale. Practicile manageriale sunt concepute şi puse în aplicare într-un cadru definit de contextul politic, instituţional şi social al unei naţiuni. Prin urmare contextul naţional[13] influenţează transferul acestor practici specific managementului de proiect şi diferă de la o ţară la alta.

În ultimii ani pornind de la teoria generală a sistemelor sunt tot mai vehiculate de specialişti în management schimbări ale paradigmei din conceptele tradiţionale de management pentru a face faţă provocărilor viitoare ale managementului de proiect în consonanţă cu cerinţele practicii modern (Cooke-Davies et al.). Literatura privind managementul de proiect este un aparător al paradigmei un singur proiect, cu vagi referiri şi la mediu multi-proiect[14]. Numeroşi autori au demonstrat că managementul multi-poiecte nu reprezintă un agregat al eforturilor din proiectele singure şi impune noi abordări unice, tehnice şi instrumente.

01:45

[12] Jacqueline de Bony, Project management and national culture: A Dutch–French case study, International Journal of Project Management 28 (2010) 173–182, _ 2009 Elsevier Ltd and IPMA
[13] Christophe Bredillet a,b,*, Faysal Yatim a, Philippe Ruiz a, Project management deployment: The role of cultural factors, International Journal of Project Management 28 (2010) 183–193, 2009 Elsevier Ltd and IPMA
[14] Bernard Aritua *, Nigel J. Smith, Denise Bower, Construction client multi-projects – A complex adaptive systems perspective, International Journal of Project Management 27 (2009) 72–79



Sa ne reamintim…

Brainstormingul este o modalitate de soluţionare colectivă a unor probleme noi prin „asalt de idei", într-un timp cât mai scurt (0,5 – 1 oră), cu aportul unui grup format din 5 – 12 specialişti, de profesii diferite, de la acelaşi nivel ierarhic, sub conducerea unui manager.

Se vorbeşte tot mai mult de o regândire şi revizuire a managementului de proiect ca urmare a accelerării vitezei de înnoire şi de transfer a noii cunoaşterii, a creativităţii şi pe cale de consecinţă a noilor provocării din ştiinţă şi tehnologie.

Aşa cum se cunoaşte deja UE a lansat la sfrşitul anului 2009 spre consultarea publică *Strategia UE 2020*[15]*. Noua strategie este succesorul* actualei Strategii de la Lisabona, strategie de reform a spaţiului European din ultimii zece ani. Strategia UE 2020 porneşte de la beneficiile rezultate din coordonarea şi colaborarea existentă în cadrul planului european de relansare economică ca răspuns la criză şi aduce cum era şi firesc elemente noi necesare pentru a face faţă noilor provocări globale.

În funcţie de prioritătile UE principalii factori motori ai strategiei UE 2020 sunt în opinia comisiei :

- ✓ ***Creşterea bazată pe cunoaştere ca factor generator de valoare - Europa să deţină un rol de lider***

Se are în vedere consolidarea coeziunii sociale şi oportunităţile într-o lume în care inovarea face diferenţa atât în ceea ce priveşte produsele, cât şi în ceea ce priveşte procesele, valorificând întregul potenţial de care dispun *educaţia*, *cercetarea* şi *economia digitală*. Pentru ca aceste prevederi să se regăsească în creştere economică şi crearea de locuri de muncă, ca urmare a dezvoltării inovării, este necesară o nouă abordare în ceea ce priveşte *politica industrială* **– cu accent** mai mare pe viabilitate,

01:50

[15] *Document de Lucru al Comisiei Consultare Privind Viitoarea Strategie „UE 2020"*, Comisia Comunităţilor Europene, Bruxelles, 24.11.2009, COM(2009)647 final.

inovare şi competenţele umane necesare industriei UE pentru a rămâne competitivă pe pieţele mondiale.

- ✓ ***Dezvoltarea competenţelor în cadrul unor societăţi favorabile incluziunii***

Elemente esenţiale într-o lume care va oferi mai multe locuri de muncă în schimbul unei mai mari capacităţi de adaptare au la bază dobândirea de noi competenţe, care să favorizeze creativitatea şi inovarea, dezvoltarea spiritului antreprenorial şi trecerea fără probleme de la un loc de muncă la altul.

- ✓ ***Crearea unei economii competitive, conectate şi mai ecologice***

Într-o lume în care preţul energiei şi al resurselor este ridicat, iar concurenţa în aceste domenii este în creştere politicile europene ar trebui să fie mai eficiente şi să aibă în vedere creşterea productivităţii prin scăderea consumului de resurse şi de energie regenerabilă. Numai printr-o astfel de politică se va stimula creşterea şi vor fi atinse obiectivele în materie de mediu, cu beneficii în toate sectoarelor economice, de la industriile prelucrătoare tradiţionale la noile întreprinderi în domeniul înaltei tehnologii, dar şi, foarte important şi la nivelul populaţiei statelor europene şi nu numai.

Mediul în care funcţionează şi acţionează o instituţie este parte a unui sistem complex, deschis care interacţionează cu mediul său. Primeşte o serie de intrări pe care le transform în interesul său şi le transmite apoi mediului în care coexistă ca entitate. Afectează mediul prin intermediul sistemului de inputuri şi de constrângeri, dar rămâne în afara sistemului, deoarece nu împărtăşesc obiectivele sistemului. În contrast, sistemele închise nu nu interacţionează cu mediul înconjurător, prin urmare, produc un sistem izolat şi în întregime controlabil. Mediul de afaceri este un sistem deschis de elemente interdependente care lucrează în legătură unii cu alţii într-o dinamică în permanentă schimbare şi la rândul lui este format din subsiteme.

Conceptul de sisteme şi subsisteme care lucrează independent spre atingerea unor obiective mari, complexe, de interes comun (ex. - economiile statele europene sunt circumscrise obiectivelor strategiei UE 2020 unde UE reprezintă sistemul compus din subsistemele statelor europene) oferă mijlocul de conectare, în cazul nostru la construcţia europeană orizont 2020, a mediului intern al fiecărui stat membru. Statul roman îşi stabileşte la nivel strategic propria sa viziunea pe care o realizează prin programe şi proiecte

01:55

Pentru realizarea acestei strategii vor fi abordate programe multiple înscrise întrun portofoliu de programe ce vor fi realizate şi implementate printro multitudine de proiecte. Aşa cum am arătat anterior devine tot mai actual managementul multi-proiecte prin impunerea unor noi abordări, tehnici şi instrumente pentru atingerea obiectivelor proiectelor accestae la nivel naţional, sectorial şi teritorial.

Instituţiile, organizaţiile vor trebui să se adapteze la noile schimbări şi să-şi coordoneze activităţile de zi cu zi pentru atingerea obiectivelor stabilite pe termen scurt coroborate cu managementul multi-proiecte pentru atingerea obiectivelor pe termen lung în conformitate cu ţintele fundamentate prin planificarea strategică. Managementul multi-proiecte contribuie la implementarea strategiilor împreună cu punerea în aplicaţie a oricărei noi iniţiative importante şi încearcă să elimine decalajul dintre contextual şi conţinutul proiectelor şi alinierea la strategia global a instituţiei/organizaţiei.

Managementul multi-proiecte este un management integrat deoarece trebuie să se ocupe atât de problemele strategice cât şi de cele tactice. Proiectele individuale sunt axate pe gestionarea riscurilor şi obţinerea de valoare în conformitate cu obiectivele sale. Filozofia managementului multi-proiecte are în vedere gestionarea proiectelor, programelor şi a portofoliilor pentru a asigura organizaţiei gestionarea riscurilor şi valorilor într-o manieră holistică integrată, abordare ce nu ar fi posibilă daca proiectele ar fi gestionate individual.

Dintr-o astfel de perspectivă este foare importantă legătura ce trebuie dezvoltată între managementul multi-proiecte şi ştiinţa complexităţii. Ambele noţiuni – conceptul management de proiect şi conceptul de complexitate sunt noţiuni tradiţionale care în prezent trebuie reunite, deoarece cheia succesului managementului, respectiv îmbunătăţirea performanţelor se obţine în condiţiile aplicării şi stăpânirii ştiinţei complexităţii, ştiinţă ce oferă o platform pentru noi abordări, procese şi tehnici.

Managementul proiectelor este o abordare relativ nouă în cadrul organizaţiilor. Ultimele decenii au fost marcate de creşterea rapidă a utilizării managementului proiectelor ca mijloc prin care organizaţiile îşi ating obiectivele. Managementul proiectelor (MP) oferă organizaţiilor instrumente puternice prin care acestea îşi

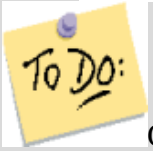
îmbunătăţesc abilităţile de planificare, aplicare şi control, precum şi modul de utilizare a oamenilor şi a celorlalte resurse.

O parte importantă a dezvoltării tehnicilor şi practicilor din MP aparţine domeniului militar, care a fost pus în faţa unor sarcini care nu puteau fi duse la bun sfârşit prin practicile organizaţionale tradiţionale. Programele spaţiale sau cele de apărare strategică sunt situaţii în care s-au aplicat aceste tehnici în cadrul unor proiecte deosebit de complexe. Urmând aceste exemple, sectoarele guvernamentale nemilitare, sectorul privat industrial, agenţiile de servicii publice şi fundaţiile au utilizat MP pentru a-şi creşte eficienţa. Aşadar, managementul proiectelor a preluat o parte din instrumentele specifice domeniului militar şi le-a adaptat vieţii economice şi unor domenii ca sănătatea, educaţia, protecţia mediului etc.

02:00

MP a apărut ca urmare a tendinţelor din ultimele decenii:

- creşterea exponenţială a informaţiei şi cunoştinţelor;
- cererea crescândă pentru bunuri şi servicii personalizate, complexe şi sofisticate;
- evoluţia pieţelor competitive de-a lungul întregului mapamond.



Care sunt principalii factori motori ai strategiei UE 2020 sunt în opinia comisiei ?

.....

.....

Răspunsul organizaţional la forţele externe nu poate lua forma unei transformări bruşte de la vechi la nou. Pentru a fi un succes, tranziţia trebuie să fie sistematică; ea însă tinde să înceată şi sinuoasă pentru cele mai multe întreprinderi. Realizarea schimbării în organizaţii reprezintă scopul aplicării MP, şi multe firme au ales proiectele pentru a pune în practică schimbările tactice şi strategice.

Managementul proiectelor reuneste un ansamblu de procese dinamice care se desfasoara intr-un cadru bine definit in care se organizeaza si utilizeaza resursele

necesare intr-o maniera controlata si structurata cu scopul unor obiective precis definite. MP consta in planificarea, coordonarea, conducerea si controlul proiectului pe durata ciclului de viata al acestuia astfel incat sa se realizeze obiectivele proiectului in termenele, cu costurile si calitatea stabilite.

În general, problematica managementului proiectelor poate fi diferenţiată în funcţie de domeniul în care se derulează:

- la nivelul firmelor, în special a celor din domenii ca infrastructură, telecomunicaţii, construcţii, informatică, show-business;
- la nivelul organizaţiilor non-profit, în domenii ca educaţia, sănătatea, protecţia mediului.

Complexitatea crescândă a problemelor puse în faţa proiectelor şi creşterea rapidă a numărului organizaţiilor orientate pe proiecte a contribuit la profesionalizarea MP. În 1969 se înfiinţează Institutul de MP şi a atins în anii ’90 aproximativ 10.000 de membri. profesia de manager de proiect a înflorit, ceea ce a făcut ca multe colegii şi universităţi să ofere pregătire în acest domeniu.

REZUMAT

În prezent există unele convingeri potrivit cărora instrumentele manageriale şi procesele manageriale pot fi exportate de către cei mai buni în domeniu, în toată lumea. Realitatea a demonstrat că este necesar un timp destul de lung pentru transferul celor mai bune practici manageriale. Practicile manageriale sunt concepute şi puse în aplicare într-un cadru definit de contextul politic, instituţional şi social al unei naţiuni. Prin urmare contextul naţional influenţează transferul acestor practici specific managementului de proiect şi diferă de la o ţară la alta.

Test de autoevaluare a cunoştinţelor.

(Durata aproximativa a rezolvarii este de 50 min.)

Testul nr.1

Latura tehnico - organizatorica a managementului decurge din:

a) natura juridica a colectivitatilor implicate;

b) calitatea factorilor de decizie la nivel de sectii;

c) caracterul oricarui proces de munca si care reprezinta managementul tehnicii si

al tehnologiei de fabricatie;

d) numarul de contracte de munca;

e) parghiile economice folosite, la formele si metodele managementului, la

aspectele concrete ale stimulentelor materiale si morale;

Precizati care este varianta corecta care indica abordarea universalitatii managementului prin prisma laturii tehnico - organizatorice.

Testul nr.2

Principala lucrare publicata in 1911 de catre Frederick Taylor este:

a) Principiile de baza ale managementului prin proiecte;

b) Principiile decizionale la nivel de firma;

c) Principiile managementului inovatiei;

d) Principiile cercetarii si proiectarii;

e) Principiile managementului stiintific.

Alegeti varianta corecta care scoate in evidenta principala lucrare publicata in 1911 de catre Frederick Taylor.

Testul nr.3

Managementul este profesiunea care solicita, alaturi de experienta si o"..... ".

Ce cuvant(e) trebuie introdus(e) in locul liniei punctate din fraza de mai sus:

a) instruire temeinic si precis orientata;

b) buna pregatire in diferite domenii ale stiintei;

c) implicare in probleme strict personale;

d) dezvoltare a capacitatii de retinere a principalelor

probleme majore din firma;

e) slaba pregatire in domeniul teoriei probabilitatilor.

Testul nr.4

Una din ramurile cele mai fecunde ale stiintei managementului este:

a) programarea matematica;

b) psihologia;

c) simularea proceselor decizionale;

d) sociologia;

e) teoria grafurilor.

Alegeti varianta corecta care indica una din ramurile fecunde ale stiintei managementului.

Testul nr.5

Managementul este:

a) ansamblul activitatilor care au ca scop analizarea intregului colectiv de salariati din intreprindere;

b) o disciplina fundamentala care are ca scop asigurarea unui viitor trainic si eficace pe plan economic;

c) o disciplina fundamentala care are ca scop asigurarea unui viitor trainic si eficace pe plan social;

d) dat de numarul de sarcini pe care le are de indeplinit un manager in vederea obtinerii de profit;

e) ansamblul activitatilor, disciplinelor, metodelor, tehnicilor care inglobeaza sarcinile conducerii, gestiunii, administrarii si organizarii agentului economic si vizeaza ca prin adoptarea deciziilor optime in proiectarea si reglarea proceselor microeconomice sa analizeze intregul colectiv de salariati pentru a intreprinde si a lucra profitabil, pentru a organiza schimbari capabile sa asigure unitatii un viitor trainic si eficace pe plan economic si social.

Care este definitia corecta si completa a managementului?

Testul nr.6

Conceptul de management are semnificatii multiple si se foloseste mult in:

a) stiinte exacte;

b) teorie si practica;

c) domenii financiare;

d) economie;

e) domeniul bancar.

Care sunt semnificatiile multiple ale conceptului de management? Identificati

varianta de raspuns corecta.

Testul nr.7

Aspectele semnificative ale managementului in lumea moderna sunt urmatoarele:

1) este o preocupare atat de importanta incat este indreptatit la statutul stiintific si teoretic;

2) ca teorie si practica constituie de fapt o cale stiintifica de rezolvare a problemelor puse conducerii in conditiile complexitatii interdependentelor si schimbarilor care caracterizeaza lumea moderna dinamica;

3) ca teorie si practica nu constituie intotdeauna o cale stiintifica de rezolvare a problemelor puse conducerii in conditiile complexitatii interdependentelor si schimbarilor care caracterizeaza lumea moderna dinamica;

4) asigura descoperirea adevaratelor riscuri economice si politice;

5) asigura descoperirea adevaratelor probleme si formularea lor corecta, inlaturarea falselor

probleme, stabilirea scopurilor, a obiectivelor si prioritatilor, precum si abordarea sistematica, rationala, in vederea obtinerii de rezultate reale.

Care din combinatiile de mai jos reprezinta aspecte semnificative ale managementului in lumea moderna:

a) 2,3,4

b) 1,2,4

c) 1,4,5

d) 1,2,5

e) 3,4,5

Testul nr.8

Ceea ce ramane precumpanitor in activitatea manageriala, crede Drucker, este faptul ca:

a) inteligenta managerilor are de a face cu oameni, mai mult decat cu forte materiale sau cu fapte conjuncturale;

b) inteligenta managerilor are de a face cu mijloacele tehnologice, mai mult decat cu oamenii;

c) inteligenta managerilor are de a face cu politica practicata de fiecare stat in parte;

d) inteligenta managerilor are de a face cu mijloacele circulante;

e) inteligenta managerilor are de a face cu potentialul creativ al subalternilor.

Ce crede Druker in legatura cu activitatea manageriala dintr-o societate

comerciala? Identificati varianta de raspuns corecta.

Testul nr.9

William Newman defineste managementul ca:

a) ansamblul activitatilor, disciplinelor, metodelor, tehnicilor care inglobeaza sarcinile conducerii, gestiunii, administrarii si organizarii agentului economic si vizeaza ca prin adoptarea deciziilor optime in proiectarea si reglarea proceselor microeconomice sa analizeze intregul colectiv de salariati pentru a intreprinde si a lucra profitabil, pentru a organiza schimbari capabile sa asigure unitatii un viitor trainic si eficace pe plan economic si social;

b) importanta tehnica sociala, ca directionare, conducere si control al eforturilor unei grupe de indivizi in vederea realizarii unui anumit scop comun;

c) ansamblul activitatilor, disciplinelor, metodelor, tehnicilor care inglobeaza sarcinile conducerii;

d) ansamblul deciziilor optime in vederea proiectarii si reglarii proceselor microeconomice;

e) ansamblul deciziilor optime in vederea proiectarii si reglarii proceselor macroeconomice.

Alegeti varianta corecta care scoate in evidenta definitia managementului in opinia lui William Newman.

Testul nr.10

Latura social - economica a managementului se refera la:

a) esenta economica a managementului productiei, la parghiile economice folosite, la formele si metodele managementului, la aspectele concrete ale stimulentelor materiale si morale, gradul de autonomie, initiativa si raspunderea personala si colectiva;

b) calitatea factorilor de decizie la nivel de sectii;

c) caracterul oricarui proces de munca si care reprezinta managementul tehnicii

si al tehnologiei de fabricatie;

d) numarul de contracte de munca;

e) parghiile economice folosite, la formele si metodele managementului, la

aspectele concrete ale stimulentelor materiale si morale;

Precizati care este varianta corecta care indica abordarea universalitatii managementului prin prisma laturii social - economice?

- ✓ Raspunsurile corecte sunt urmatoarele:

1.	C
2.	E
3.	A
4.	A
5.	E

6.	B
7.	D
8.	A
9.	B
10.	A

BIBLIOGRAFIE

1.BURDUŞ, E., CĂPRĂRESCU, G. *Fundamentele managementului organizaţiei,*Bucureşti, Editura Economică, 1999

2. BUSSENAULT, C., PRETET, M. *Economie et gestion de l'entreprise*, Paris, Editura Vuinert, 1998

3. CERTO C.S. *Managementul modern*, Bucureşti, Editura Teora, 2002

4. COATES, Ch. *Managerul total*, Bucureşti, Editura Teora, 1999.

5. CORNESCU, V. (coord.) *Management - Teorie şi practică*, Bucureşti, Editura Actami, 1997

6. DENNIS, L. *Manualul GOWER de management***,** Bucureşti, Editura Codecs, 2001.

7. DUREZ-DEMAL, M. *Principes generaux de management,* Editura Mons, 1990

8. EMILIAN, R. *Managementul firmei de comerţ şi turism*, Bucureşti, Editura Metropol, 1994

9. EMILIAN, R. *Management în servicii,* Bucureşti, Editura ASE, 1995

10. EMILIAN, R. (coord.) *Conducerea resurselor umane*, Bucureşti, Editura Expert, 1999

11. GARY, J. *Comportament organizaţional*, Bucureşti, Editura Economică, 1998

12. IONESCU, Gh. Gh. *Cultura afacerilor*, Bucureşti, Editura Economică, 1997

UNITATEA DE INVATARE II

Întreprinderea şi funcţiile sale

Cuprins

2.1. Obiective
2.2. Competenţele unităţii de învăţare
2.3. Procesul de management si functiile managementului
2.4. Metode de management
2.5. Rezumat
2.6. Test de autoevaluare a cunoştinţelor
2.7. Bibliografie

Introducere

Întreprinderea grupează un ansamblu de activităţi, fiecare din acestea având un anumit rol, îndeplinind o funcţie generică.
În mod tradiţional, există 5 funcţii ale intreprinderii : cercetare – dezvoltare, producţie, comercială, financiar – contabilă şi de personal.

Obiectivele unitatii de invatare

După parcurgerea unităţii veţi fi în măsură să: aplicati principiile, normele şi valorile eticii profesionale în cadrul propriei strategii de muncă riguroasă, eficientă şi responsabilă;
Identificati rolurile şi responsabilităţile într-o echipă plurispecializată şi aplicarea de tehnici de relaţionare şi muncă eficientă în cadrul echipe;
Identificati oportunităţile de formare continuă şi valorificarea eficientă a resurselor şi tehnicilor de învăţare pentru propria dezvoltare.

Durata medie de parcurgere a acestei unităţi de învăţare este de 2 ore.

Termenul de întreprindere poate fi înţeles ca organizaţie sau ca o acţiune desfăşurată cu un anume scop.

În zilele noastre, întreprinderile s-au specializat. Există întreprinderi specializate în productie, întreprinderi specializate în distribuţie, întreprinderi din domeniul serviciilor, etc. Specializarea permite eficientizarea activităţii.

Organizarea şi conducerea întreprinderilor moderne sunt procese complexe care necesită cunoştiinţe solide din multe domenii, precum şi aptitudini deosebite ale managerilor.

Din punct de vedere al dimensiunilor, întreprinderile pot fi clasificate astfel: mici, mijlocii şi mari.

Întreprinderea grupează un ansamblu de activităţi, fiecare din acestea având un anumit rol, îndeplinind o funcţie generică.

00:05

În mod tradiţional, există 5 funcţii ale intreprinderii : cercetare – dezvoltare, producţie, comercială, financiar – contabilă şi de personal.

Funcţia de cercetare – dezvoltare poate fi definită ca *ansamblul activităţilor desfăşurate în întreprindere prin care se concepe şi implementează progresul tehnico-ştiinţific în toate procesele din întreprindere.* Această funcţie, după cum reiese şi din definiţia enunţată, este responsabilă de studiul şi realizarea de produse noi, identificarea şi realizarea de investiţii pentru dezvoltarea capacităţii întreprinderii, organizarea şi normarea producţiei, invenţii şi inovaţii, elaborarea normelor de consum, documentarea.

Funcţia de producţie este definită ca *ansamblul proceselor de muncă din cadrul întreprinderii prin care se transformă obiectele muncii în produse finite, semifabricate şi servicii şi se creează condiţiile tehnico-materiale, organizatorice şi de deservire necesare desfăşurării fabricaţiei în bune condiţii*. Aceasta cuprinde programarea, lansarea şi urmarirea producţiei, întreţinerea şi repararea utilajelor, gestionarea energiei, producerea şi întreţinerea SDV-urilor, controlul tehnic de calitate, metrologia, transportul intern şi manipularea materialelor, aplicarea normelor de tehnica securităţii.

Funcţia comercială - ansamblul proceselor de cunoaştere a cererii şi ofertei pieţei, de stabilire şi implementare a mixului de marketing şi de vânzare a produselor şi serviciilor Funcţia include : studiul pieţei, vânzarea, expediţia mărfurilor, reţeaua de distribuţie, serviciile post-vânzare, reclama şi publicitatea, contractarea.

Funcţia financiar – contabilă se poate defini ca *ansamblul activităţilor prin care se asigură resursele financiare necesare atingerii obiectivelor întreprinderii precum şi evidenţa valorică a mişcării întregului său patrimoniu. C*uprinde : planificarea financiară, execuţia financiară, controlul financiar şi de gestiune, contabilitatea.

Funcţia de personal grupează *ansamblul proceselor prin care se asigură resursele umane necesare, precum şi formarea, utilizarea, dezvoltarea şi motivarea acestora.* Se referă la analiza şi evaluarea posturilor, planificarea forţei de muncă, recrutarea personalului, selecţia profesională, formarea personalului, motivarea, salarizarea.

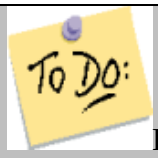
2.1.Procesul de management si functiile managementului

În cadrul oricărei întreprinderi, procesele de muncă se împart în două categorii:

1. procese de execuţie
2. procese de management.

00:10

Procesele de execuţie se caracterizează prin faptul că omul acţionează, direct sau indirect, asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă în scopul executării de produse, efectuării de lucrări sau servicii.



Enumerati cele 5 functii ale intreprinderii:

……

……

……..

Sa ne reamintim…

Funcţia de cercetare – dezvoltare poate fi definită ca *ansamblul activităţilor desfăşurate în întreprindere prin care se concepe şi implementează progresul tehnico-ştiinţific în toate procesele din întreprindere*

Procesele de management se caracterizează prin aceea că o mică parte a forţei de muncă din cadrul organizaţiei acţionează asupra celeilalte părţi (a majorităţii salariaţilor) în vederea realizării obiectivelor întreprinderii, în condiţii de eficienţă ridicată.

În cadrul proceselor de management sunt consemnate mai multe componente care reprezintă *funcţiile managementului:*

1) planificarea
2) organizarea
3) coordonarea
4) controlul

1) Planificarea este temelia activităţii de management. Această funcţie determină obiectivele şi stabileşte strategiile de urmat pentru atingerea obiectivelor.

Toate celelalte funcţii sunt subordonate acesteia, rolul lor fiind acela de a conduce la atingerea obiectivelor.

00:15

Planificarea este o activitate ce se desfăşoară de catre managerii de la toate nivelurile.

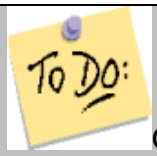
Planurile reprezintă instrumentele de bază pentru pregătirea şi gestionarea schimbărilor în cadrul întreprinderii.

2) Organizarea este structura care transformă planurile în acţiuni. După fixarea obiectivelor şi stabilirea strategiilor, managerii trebuie să conceapă şi să dezvolte o organizare care să fie capabilă să realizeze aceste obiective. Scopul acestei funcţii este crearea unei structuri de relaţii de sarcini şi autoritate. Sarcinile ce rezultă din planuri sunt încredinţate grupurilor şi indivizilor care fac parte din organizaţie, aceştia trebuind sa le realizeze pentru atingerea obiectivelor globale.

3) Coordonarea implică abilităţi de comunicare, înţelegere şi motivare a oamenilor şi se bazează pe autoritate. Această funcţie înseamnă influenţarea membrilor organizaţiei astfel încât aceştia să acţioneze astfel încât să se ajungă la atingerea obiectivelor.

4) Controlul presupune 3 elemente : stabilirea standardelor de performanţă ; culegerea informaţiei care indică deviaţia situaţiei reale faţă de situaţia – obiectiv ; acţiuni corective.

Concluzie: procesul de management nu implică patru activităţi separate, fără legătură între ele, ci un grup de funcţii strâns legate.



Care sunt functiile managementului?

……
…
……

2.2. Metode de management

În practica managerială se folosesc o multitudine de metode în vederea atingerii obiectivelor propuse. De obicei, acestea se folosesc în mod conjugat, fiecare având rolul său în obţinerea rezultatelor scontate.

Managementul prin obiective - această metodă constă în stabilirea unui sistem clar de obiective, comunicarea acestora, definirea unor planuri de acţiune pentru atingerea lor şi evaluarea gradului de realizare a obiectivelor.

00:25

Obiectivele generale se detaliază pe verticală (la nivel de direcţii, departamente, servicii şi la nivel de oameni). Aceste obiective sunt comunicate şi discutate la fiecare nivel, fiecare manager discutând obiectivele cu echipa sa, cu fiecare colaborator în parte, convingându-i pe aceştia de necesitatea realizării acestor obiective.

Gradul de realizare a obiectivelor este urmărit în permanenţă, periodic organizându-se întâlniri între manageri şi personal pentru a analiza realizarea obiectivelor. Acest lucru constituie o bază pentru evaluarea performanţelor angajaţilor şi pentru acţiunile corective ce se impun.

Managementul prin proiecte

Unele obiective sunt deosebit de importante şi realizarea lor implică participarea mai multor departamente. Pentru a rezolva astfel de situaţii se constituie o echipă formată din angajaţi ai tuturor departamentelor implicate, echipa fiind condusa de un şef de proiect. 3

Se porneşte de la formularea obiectivului care se face de către o persoană sau un consiliu ce poartă numele de comanditar, în faţa căruia se raportează, în mod periodic, stadiul realizării proiectului.

Şeful de proiect asigură managementul echipei şi el este cel ce raportează în faţa comanditarului.

Managementul prin proiecte presupune crearea unor structuri de tip matricial, ceea ce implică o complexitate sporită (de exemplu, vor exista situaţii în care un angajat va avea doi şefi: şeful său direct şi şeful de proiect) ; de aceea este foarte important ca în fiecare organizaţie să existe persoane care să fie formate în *managementul proiectelor* – o ramură a managementului.

Managementul prin bugete

00:30

Managementul prin bugete este o metodă foarte importantă pentru gestionarea costurilor. Ea presupune stabilirea cu exactitate a resurselor alocate fiecărei activităţi şi urmărirea strictă a consumului acestor resurse.

Bugetele trebuie sa fie foarte bine alcătuite atât din punctul de vedere al identificării resurselor, cât şi din punctul de vedere al anticipării costurilor deoarece orice greşeală în aceste calcule poate implica schimbări dramatice ale planurilor de acţiune ce apar în managementul prin obiective sau în managementul prin proiecte.

Managementul prin excepţie

Această metodă este des întâlnită în organizaţiile mari şi întotdeauna în cazul managerilor supraîncărcaţi. Ea constă în ierarhizarea activităţilor de management şi acordarea unui grad de atenţie proporţional cu nivelul de prioritate al obiectivelor sau proiectelor.

Fără înţelegerea nevoii de planificare, nu se pot dezvolta planuri solide la nici un nivel al unei întreprinderi. Motivele unei activităţi de planificare judicioase sunt, printre altele:

1. Intervalul de timp mare între momentul luării deciziilor şi momentul obţinerii rezultatelor - managerii trebuie să îşi imagineze ce ar putea să se întâmple în acest interval de timp, ceva ce ar putea să afecteze rezultatele dorite. Prin planificare managerii încearcă să micşoreze pe cât posibil incertitudinea şi consecinţele sale.

2. Complexitatea crescândă a organizaţiilor - cu cât organizaţiile devin mai mari şi mai complexe, cu atât sarcinile managerilor cresc şi devin, la rândul lor, mai complexe.

3. Schimbările în mediul extern întreprinderii - ritmul crescut al schimbărilor din mediul extern forţează managerii de top să se concentreze asupra problemelor majore. Cu cât creşte ritmul schimbărilor externe, cu atât este mai pregnantă nevoia ca organizaţia să fie capabilă să dea în timp util un răspuns organizat la aceste schimbări.

4. Relaţia între planificare şi celelalte funcţii ale managementului - planificarea bine făcută eficientizează manifestarea celorlalte funcţii ale managementului. Dacă planificarea nu este bine făcută, va apărea mereu nevoia de a face modificări, ceea ce implică întârzieri.

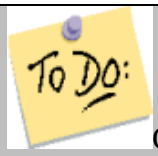
5. Resursele sunt limitate - limitarea resurselor impune şi planificarea utilizării lor. Dacă acest lucru nu se face în mod judicios, atunci managerii vor avea de înfruntat situaţii în care va trebui să decidă rapid în ce direcţie trebuie afectate aceste resurse, atunci când cererile de utilizare a acestor resurse sunt concurente. O astfel de decizie, luată sub presiunea timpului, are multe şanse să fie greşită şi foarte multe şanse să nu ţină cont de evoluţia pe termen lung a organizaţiei.

Elementele planificarii

În procesul de planificare trebuie luate în considerare 4 elemente:

1) *obiectivele;*
2) *acţiunile;*
3) *resursele;*
4) *implementarea planurilor.*

00:35



Ce este managementul prin bugete?

.....

.....

1) Obiectivele - determinarea acestora este primul pas al procesului de planificare. Obiectivele pot fi pe termen scurt, mediu sau lung. Planificarea trebuie să aibă în vedere toate aceste obiective deoarece măsurarea rezultatelor faţă de toate acestea poate da o imagine clară a evolutiei organizaţiei şi a perspectivelor sale. Planificarea strategică are în vedere obiectivele pe termen lung, în timp ce planificarea operaţionala are în vedere obiectivele pe termen scurt.

00:40

Legătura dintre orientările generale oferite de strategie şi operaţiunile curente se realizează cu ajutorul planurilor. Scopul acestora este de a determina ierarhizarea şi termenele date obiectivelor. Încă de la momentul planificării trebuie să se aibă în vedere modul de rezolvare a conflictelor între diferitele obiective sau între exprimările diferite ale aceloraşi obiective, care pot apărea în cadrul diferitelor funcţii. De asemenea, trebuie determinată încă de la început modalitatea de măsurare a performanţelor, în aşa fel încât rezultatele să poată fi evaluate.

Ierarhizarea obiectivelor înseamnă determinarea obiectivelor care, la un moment dat, sunt mai importante decât altele. Această ierarhizare permite şi alocarea raţională a resurselor.

Termenele au o importanţă foarte mare deoarece trebuie fixate foarte clar momentele de timp la care obiective trebuie atinse, precum şi eşalonarea în timp a etapelor intermediare, atât din necesitatea dimensionării corespunzatoare a resurselor cât şi pentru a determina un comportament orientat spre rezultat al întregii organizaţii.

Un fenomen care poate apare în practică este conflictul între obiective şi conflictul dintre cei ce susţin obiective diferite. Aceste conflicte apar din mai multe cauze :

5) obiectivele exprimă, în general, interesele unor grupuri; conflictele pot să apară datorita eterogenităţii acestor grupuri şi intereselor lor. De exemplu, acţionarii pot susţine unele obiective (profitabilitate maximă) în timp ce angajaţii pot susţine alte obiective (salarii maxime).
6) fiecare compartiment are proprii săi indicatori de performanţă. Obiectivele care conduc la performanţa unui anume compartiment pot intra în conflict cu ale altui compartiment.

Managerii trebuie să integreze toate obiectivele exprimate de grupurile de interese în planurile organizaţiei şi să urmarească întotdeauna subordonarea obiectivelor compartimentelor obiectivelor generale ale organizaţiei.

Orice întreprindere are, în general, cel puţin patru categorii de obiective : profitabilitate, competitivitate, eficienţă şi flexibilitate.

Profitabilitatea este cel mai important obiectiv deoarece furnizează resursele pentru viitoarea dezvoltare. Acest obiectiv se masoara de obicei prin raportul profit net / capital investit.

00:50

Comptetitivitatea este un obiectiv care reclamă profitabilitatea pe termen lung. Dacă o firmă este competitivă pe piaţă şi îşi creşte în mod constant această competitivitate, şansele ca în viitor să rămână profitabilă sunt mai mari.

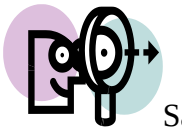
Eficienţa reflectă cât de bine sunt utilizate resursele întreprinderii. Ea se măsoară comparând rezultatele curente cu cele din trecut şi/sau cu cele ale altor firme care activează în condiţii similare.

Flexibilitatea este capacitatea unei organizaţii de a face faţă unor schimbări neprevăzute. Acestea pot să apară oricând.

Rolul managerilor nu este de a prezice viitorul ci, prin planificare, să asigure condiţii ca organizaţia să poată da un raspuns viabil la orice schimbare.

2) Acţiunile

Acţiunea este catalizatorul care determină succesul sau eşecul realizării obiectivelor. Acţiunile preconizate în planuri sunt denumite *strategii şi tactici*. Strategiile au de obicei implicaţii pe termen lung în toată organizaţia, în timp ce tacticile au implicaţii pe termen scurt şi la nivel de department. 5



Sa ne reamintim…

Managerii trebuie să integreze toate obiectivele exprimate de grupurile de interese în planurile organizaţiei şi să urmarească întotdeauna subordonarea obiectivelor compartimentelor obiectivelor generale ale organizaţiei.

Managerii trebuie să contureze mai multe alternative de acţiune pentru atingerea unui obiectiv şi trebuie să decidă care dintre aceste alternative este mai bună. Uneori trebuie determinat efectul uneia sau altei alternative de acţiune prin *previziune.*

Previziunea este procesul prin care se utilizează informaţia privind evenimente trecute sau curente pentru a prezice evenimente viitoare.

Aplicaţie.

De exemplu, un obiectiv tipic în planificarea afacerilor este menţinerea sau creşterea vânzărilor. Vânzările reprezintă sursa principala de venit pentru o întreprindere.

Printre acţiunile sau evenimentele care pot afecta vânzările (cifra de afaceri) putem enumera :

a) acţiuni sau evenimente sub controlul managerilor:

- schimbări de preţ
- activităţi de marketing
- campanii de vânzări
- dezvoltarea de produse noi

00:55

b) acţiuni sau evenimente care nu sunt sub controlul managerilor :

- evoluţia preţurilor produselor concurente sau de substituţie
- condiţii economice generale (expansiune, recesiune, inflaţie, condţii favorabile pentru importuri sau exporturi, etc.)
- acţiuni ale concurenţei

Previziunea vânzărilor este importantă pentru că permite o apreciere a celui mai important parametru din funcţionarea unei societăţi: cifra de afaceri. Acest obiectiv influenţeaza pe toate celelalte deoarece defineşte principala sursă de venituri.

3) Resursele

După previzionarea volumului de vânzări, managerii trebuie să previzioneze disponibilitatea tuturor resurselor majore: oameni, energie, materii prime şi bani.

Sarcina imediat următoare a unui manager care şi-a fixat un obiectiv este să determine cum vor fi alocate resursele care să permită urmărirea planurilor ce conduc la realizarea obiectivului. Acest proces se numeşte *bugetare* iar planul sau documentul care defineşte relaţia între resurse şi consumuri se numeşte *buget*.

4) Implementarea planurilor

Dacă planurile nu se implementează sau nu pot fi implementate, obiectivele nu pot fi realizate decât din întâmplare.

Un manager trebuie să implementeze aceste planuri prin alţi oameni, convingându-i să le accepte şi motivându-i să le realizeze. Mijloacele prin care un manager implementează planurile cu ajutorul oamenilor care sunt implicaţi sunt:

a) a*utoritatea* care este o forma legitimă de putere (această legitimitate este conferită poziţiei şi nu persoanei). Autoritatea este suficientă pentru

implementarea planurilor simple, care nu genereaza eforturi deosebite din partea oamenilor şi nu induc schimbări importante în structuri, relaţii, comportamente, tehnici de lucru.

b) *persuasiunea* care este modalitatea de argumentare prin intermediul căreia managerul trebuie să convingă pe ceilalţi să accepte planurile datorită meritelor acestora şi nu utilizând minciuni sau ameninţări.

c) *politicile de implementare* sunt declaraţii scrise care fixează liniile directoare de acţiune şi principiile de bază ce trebuie urmate. Politicile eficiente sunt flexibile, comprehensibile, coordonate, etice si clare.

00:55

Sistemul decizional

În întreprinderile moderne, managerii sunt plătiţi în funcţie de importanţa, cantitatea şi calitatea deciziilor pe care le iau. Deciziile conferă un grad de responsabilitate, relaţia între decizii şi gradul de responsabilitate fiind direct proporţională.

00:60

Planificarea implică la tot pasul luarea de decizii, gradul de responsabilitate pentru acestea fiind foarte mare deoarece ele au implicaţii cel puţin pe o perioadă de un an. Calitatea planurilor este determinată, în foarte mare măsură, de capacitatea managerului de a lua decizii corecte.

Există două tipuri de decizie:

a) deciziile programate - sunt cele pe care managerii le iau ca răspuns la probleme repetitive sau previzibile (ex. stabilirea salariilor lunare);

b) deciziile neprogramate - sunt cele luate ca răspuns la probleme noi şi nestructurate (ex. introducerea unui produs nou).

În ceea ce priveşte repartizarea acestor tipuri de decizii pe diferitele niveluri de management, situaţia poate fi descrisă prin figura de mai jos :

În figura următoare este prezentat schematic procesul de luare a unei decizii :

Planificarea strategica

În anii trecuţi, pe când societatea era mai puţin dinamică, sistemele de planificare utilizate de majoritatea organizaţiilor extrapolau rezultatele ultimilor ani şi le integrau cu previziunile sau tendinţele pe următorii ani. Pe baza acestor ipoteze se luau deciziile privind investiţiile, produsele şi tehnologiile.

Incertitudinea, riscul, vulnerabilitatea zilelor noastre au devenit fenomene permanente care au condus la apariţia planificării strategice.

Planificarea strategică este influenţată de următorii factori:

a) condiţiile economice care afectează nivelul cererii pentru produsele sau serviciile oferite de organizaţie şi costul resurselor;

b) evoluţia tehnologică care afectează productivitatea şi calitatea, precum şi concurenţa

01:05

c) schimbările politice şi legislative care afectează costurile, libertatea comerţului, nivelul impozitelor şi taxelor;

d) schimbările culturale şi sociale care afectează cererea generală pe piaţă, comportamentul consumatorului, costurile de marketing

e) concurenţa

Procesul de planificare strategică cuprinde 3 etape:

1) Definirea misiunii organizaţiei – aceasta reprezintă o declaraţie care stabileşte linia directoare şi axele principale de evoluţie ale unei organizaţii. Ea exprimă o viziune asupra a ceea ce organizaţia trebuie să devină pe termen lung. Misiunea organizaţiei trebuie să ţină cont de istoricul ei, de competenţele organizaţiei şi posibilităţile sale în acest domeniu şi de mediul în care activează organizaţia. Declaraţia trebuie să îndeplinească următoarele cerinţe: să se concentreze asupra relaţiei piaţă – organizaţie, să se refere la ceva realizabil, să fie motivantă şi practică.

2) Stabilirea obiectivelor organizaţionale - obiectivele reprezintă finalitatea misiunii unei organizaţii. Aceste obiective trebuie: să poată fi convertite în acţiuni; să dea o direcţie clară pe termen lung; să definească priorităţi; să fie cuantificabile şi să permită măsurarea performanţei.

3) Stabilirea strategiilor organizaţiei. Exemple de strategii:

- strategii de penetrare a pieţei
- strategii de dezvoltare a pieţei (ex - un fabricant de agregate frigorifice poate decide să intre pe piaţa frigiderelor)
- strategii de dezvoltare a produselor (ex - un fabricant de bere poate decide să fabrice bere fără alcool)
- strategii de diversificare

Conţinutul structurii organizatorice

Compartimentele delimitate prin diviziunea muncii şi ansamblul relaţiilor de autoritate şi cooperare constituie structura organizatorică a unei firme.

Structura organizatorică de management poate fi privită în două accepţiuni: statică şi dinamică.

În *accepţiune statică,* prin structura organizatorică se urmăreşte precizarea elementelor componente, a atribuţiilor fiecărei componente în cadrul ansamblului şi a relaţiilor dintre ele.

În *accepţiune dinamică,* la definirea structurii organizatorice se porneşte de la procedurile şi strategiile necesare realizării obiectivelor organizaţionale.

01:10

O bună organizare structurală are la bază anumite caracteristici:

a) adaptabilitate la schimbări;

b) flexibilitate;

c) eficienţă;

d) încredere şi armonie între membrii organizaţiei;

e) posibilitatea fructificării situaţiilor favorabile;

f) posibilitatea informării corecte şi operative a salariaţilor şi consultarea acestora în adoptarea deciziilor importante;

Structura organizatorică a unei firme poate fi caracterizată prin:

1. posturi (locuri de muncă)
2. sfera de autoritate a managerilor
3. compartimente
4. niveluri ierarhice
5. relaţii interumane

01:20

1. *Posturile de muncă* sunt definite ca totalitatea sarcinilor omogene din punct de vedere al naturii şi complexităţii lor, desemnate în mod permanent şi organizat, conform particularităţilor unui loc de munca. Postul reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică. Posturile pot fi împărţite în două categorii:

- posturi de conducere care au o sferă largă de responsabilităţi şi autoritate, implicând sarcini de coordonare a altor posturi

- posturi de executie cu responsabilităţi şi autoritate limitate, restrânse la executarea unor lucrări sau rezolvarea unor probleme, neimplicând coordonarea altor posturi.

Specificarea elementelor care definesc postul se realizează prin fişele de post.

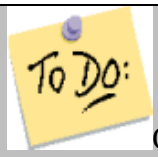
2. *Sfera de autoritate* reprezintă numărul persoanelor/posturilor conduse de către un manager. Sfera de autoritate este variabilă atât pe verticală (creşte odată cu coborârea pe scară ierarhică datorită simplificării şi creşterii repetabilităţii sarcinilor), cât şi pe orizontală (este mai redusă în cadrul compartimentelor care realizează activităţi de

concepţie şi mai mare în compartimentele în care lucrările de rutină au o pondere mare).

3. *Compartimentele* reprezintă acele componente organizaţionale formate dintr-un număr de salariaţi care sunt subordonaţi unei autorităţi unice şi care execută în mod permanent acelaşi tip de activităţi.

În functie de modul de individualizare a atribuţiilor şi sarcinilor dintr-un anumit domeniu de activitate, compartimentele pot fi *simple* sau *complexe.* Deşi sunt mai puţin folosite, compartimentele complexe permit o folosire mai eficientă a timpului managerilor şi evitarea constituirii unor niveluri ierarhice suplimentare în cadrul organigramelor.

O caracteristică esenţială a compartimentului este aceea că el este creat în scopul îndeplinirii unor activităţi şi atribuţii cu caracter permanent. La individualizarea unui compartiment trebuie avute în vedere operaţiile, sarcinile şi atribuţiile.



Caracterizati structura oraginzatorica a unei firme:
…….
…….
…….

Operaţiile, ca elemente indivizibile ale unei sarcini, pot fi simple sau complexe. În constituirea unui compartiment şi distribuirea sarcinilor şi atribuţiilor pe indivizi, se va urmări ca operaţiile similare să fie executate, în funcţie de volumul de activitate, de un număr cât mai mic de persoane.

01:30

Sarcinile reprezintă concretizarea sub forma de lucrări sau operaţii a atribuţiilor ce revin unui post sau unui compartiment. Ele sunt grupate in atribuţii.

Atribuţiile definesc rolul compartimentului în cadrul unei firme, reprezentând ansamblul sarcinilor de muncă, drepturilor, obligaţiilor şi a condiţiilor de realizare, date unei persoane sau grup de persoane.

În acest fel pot fi individualizate responsabiliăţile care se referă la obligaţia de a le executa şi prerogativele care presupun dreptul de a le pune în aplicare.

Compartimentele unei firme pot fi grupate, după diferite criterii. Astfel, după activităţile specifice îndeplinite, pot exista: compartimente de pregătirea, programarea şi urmărirea producţiei; compartimente de aprovizionare; compartimente de 9

personal. După domeniul funcţional, pot fi: compartimente de cercetare-dezvoltare; compartimente de producţie; compartimente comerciale; compartimente financiar-contabileş compartimente de personal. După volumul de activitate şi numărul de persoane pot exista: servicii, birouri, grupe pentru compartimentele funcţionale şi fabrici, secţii, ateliere şi formaţii de lucru pentru compartimentele de producţie.

4. *Nivelurile ierarhice* sunt determinate de poziţiile succesive pe care le au faţă de şeful executiv (directorul general) al firmei, managerii diferitelor compartimente situaţi pe aceleaşi linii ierarhice.

Ordonarea în raport cu poziţia lor faţă de directorul general nu înseamnă în mod obligatoriu că cele situate pe acelaşi nivel ierarhic sunt echivalente şi din punct de vedere al competenţei lor decizionale în cadrul firmei.

01:45

Canalele pe care sunt vehiculate deciziile de la locul de adoptare la cel de implementare, precum şi informaţiile de la locul de culegere la organele de decizie se numesc *linii* sau *filiere ierarhice.*

5. *Relaţiile* reprezintă legăturile care se stabilesc, în mod curent, între posturile şi compartimentele unei firme. Din punct de vedere al naturii lor, relaţiile care apar în procesul de conducere se pot împărţi în:

- relaţii de autoritate care au un caracter formalizat, fiind reglementate prin diferite norme şi regulamente;
- relaţii de cooperare, preponderent neformalizate, care servesc la îndeplinirea atribuţiilor complexe care presupun aportul mai multor persoane.
- relaţii de control al activităţii unor persoane sau compartimente.

Tipuri de structuri organizatorice

Din analiza elementelor componente ale structurii organizatorice, a modului de îmbinare a lor şi a raporturilor dintre elementele funcţionale şi operaţionale rezultă mai multe tipuri de structuri organizatorice, cele mai importante fiind: ierarhică, funcţională, ierarhic-funcţională, geografică, pe centre de profit, matricială.

Structura ierarhică este utilizată îndeosebi în întreprinderile mici şi are următoarele caracteristici:

- este alcătuita dintr-un număr redus de compartimente cu caracter operaţional, corespunzătoare, de regulă, principalelor activităţi;
- managerul fiecărui compartiment exercită, în exclusivitate, toate funcţiile managementului, trebuind să posede cunoştiinţe în toate domeniile: tehnic, organizatoric, control, personal, întreţinere etc.

În acest tip de structură, fiecare salariat depinde de un singur şef ierarhic. Delimitarea responsabilităţilor se face pe produs, unitate de producţie, etc. Structura este rigidă, inhibă iniţiativa, frânează circulaţia informaţiei şi poate duce la izolarea compartimentelor.

Structura funcţională se bazează pe principiul diviziunii funcţionale: un salariat se subordonează mai multor şefi, fiecare având autoritate în domeniul său de competenţă.

Acest tip de structură favorizează specializarea, dar duce la apariţia de conflicte şi la diluarea responsabilităţii. Acest tip de structura are urmatoarele caracteristici:

- este alcatuită atât din compartimente operaţionale, cât şi funcţionale;
- managerul nu mai trebuie sa fie pregătit în toate domeniile, el beneficiind de asistenţa compartimentelor funcţionale;

01:55

- executanţii primesc decizii şi răspund atât în faţa şefilor ierarhici, cât şi faţă de compartimentele funcţionale, înregistrându-se multiple subordonări. **Avantaje**	**Dezavantaje**
Permite realizarea controlului strategic al rezultatelor	Pune probleme de coordonare funcţională
Este bine adaptată problematicii firmelor cu o singură afacere	Poate duce la conflicte şi rivalităţi între funcţii
Permite desemnarea activităţilor-cheie ca departamente funcţionale	Poate provoca superspecializarea şi managementul limitat, îngust

Rezumat

In general, stiinta reprezinta o cunoastere sistematica a lumii. Aceasta sistematizare cumulativa de cunostinte si experienta a condus in toate domeniile la aparitia, formularea si consolidarea stiintei. Sistematizarea stiintifica induce coerenta, rigoarea si structura, asigurand astfel o comunicare mai buna.

Exista astazi o serie de criterii care permit recunoasterea unui ansamblu de cunostinte ca fiind (definind) o stiinta. Un prim criteriu consta in posibilitatea masurarii. Astfel, este suficient sa ne gandim ca obiectivele stabilite prin exercitarea functiei de prevedere a managementului, pot si trebuie sa fie masurate, dimensionate, pentru a accepta introducerea coerentei, rigorii si structurii in domeniul managementului. O colectie de cifre nu este insa suficienta pentru a se afirma ca un anumit conducator desfasoara o activitate stiintifica. Stiinta incepe in practica, prin observarea si colectarea de date cu scopul fundamental de a descoperi legi, principii, noi structuri ale faptelor si proceselor.

Test de autoevaluare.

(Durata acestui test poate fi de aproximativ 50 min.)

Testul nr.1

Latura social - economica a managementului se refera la:

a) esenta economica a managementului productiei, la parghiile economice folosite, la formele si metodele managementului, la aspectele concrete ale stimulentelor materiale si morale, gradul de autonomie, initiativa si raspunderea personala si colectiva;

b) calitatea factorilor de decizie la nivel de sectii;

c) caracterul oricarui proces de munca si care reprezinta managementul tehnicii

si al tehnologiei de fabricatie;

d) numarul de contracte de munca;

e) parghiile economice folosite, la formele si metodele managementului, la

aspectele concrete ale stimulentelor materiale si morale;

Precizati care este varianta corecta care indica abordarea universalitatii managementului prin prisma laturii social - economice?

Testul nr.2

In privinta raportului dintre stiinta si arta in management si-au expus punctul de vedere numerosi oameni de stiinta printre care enumeram:

a) E.Brech;

b) Vasile V. Popescu;

c) Mircea Malita;

d) Frederick W. Taylor;

e) Cornel Pavelescu.

Care din variantele enumerate mai sus nu reprezinta om de stiinta care si-a expus punctul de vedere in privinta raportului dintre stiinta si arta in management?

Testul nr.3

Mircea Malita defineste urmatoarele concepte generale in management:

a) sisteme;

b) legitati;

c) obiective;

d) resurse;

e) decizia.

Care din variantele enumerate mai sus nu reprezinta concept general in management in opinia lui Mircea Malita?

Testul nr.4

Drucker considera esential in activitatea manageriala urmatoarele:

1) personalitatea managerului;

2) capacitatea acestuia de a se purta cu oamenii, cu salariatii si cu clientii intreprinderii respective;

3) relatia sef ierarhic si subaltern;

4) toate elementele exogene firmei, de natura economica, tehnica, politica;

5) obtinerea resurselor necesare prin mijloace proprii.

Ce anume este esential in activitatea manageriala conform opiniei lui Drucker? Identificati combinatiile de variante corecte enumerate mai jos:

a) 1,4

b) 2,3

c) 3,4

d) 1,2

e) 1,5

Testul nr.5

Drucker precizeaza faptul ca managerul poate fi capabil sa realizeze mari randamente in productie, insa exista tendinta ca acesta sa degenereze:

a) intr-un birocrat, ajungand sa fie incapabil sa-si inteleaga salariatii;

b) lucrurile in defavoarea societatii comerciale;

c) relatiile dintre sefii de nivel mediu si subalterni;

d) raporturile dintre banca si terte persoane;

e) raporturile dintre mediul bancar si cel national.

Alegeti varianta corecta care are legatura cu cele indicate de Drucker cu privire la tendinta managerului in raport cu salariatii.

Testul nr.6

Mediul ambinat include:

a) toate elementele exogene firmei;

b) toate elementele specifice economiei de piata;

c) toate elementele exogene firmei, de natura economica, tehnica, politica;

d) resursele necesare, adaptarea si aplicarea deciziilor de realizare a lor;

e) toate elementele exogene firmei, de natura economica, tehnica, politica,

demografica, culturala, stiintifica, organizatorica, juridica, psiho - sociologica, educationala si ecologica ce marcheaza stabilirea obiectivelor acesteia, obtinerea resurselor necesare, adaptarea si aplicarea deciziilor de realizare a lor.

Testul nr.7

Printre factorii economici care influenteaza mediul ambiant asupra agentului economic amintim:

1) piata agricola de produse;

2) piata bancara;

3) piata interna;

4) piata externa;

5) parghiile economico - financiare.

Care din combinatiile enumerate mai jos reprezinta factori economici care influenteaza mediul ambiant asupra agentului economic:

a) 2,3,4

b) 1,2,4

c) 1,4,5

d) 1,3,5

e) 3,4,5

Testul nr.8

Printre factorii tehnici si tehnologici care influenteaza mediul ambiant asupra agentului economic se numara:

1) mentalitatile;

2) capacitatea de inovare;

3) calitatea tehnologiilor;

4) know-how-ul;

5) reglementarile juridice.

Alegeti combinatia care reflecta corect factorii tehnici si tehnologici economici care influenteaza mediul ambiant asupra agentului economic:

a) 2,3,4

b) 1,2,4

c) 1,4,5

d) 1,3,5

e) 3,4,5

Testul nr.9

Trasaturile distinctive ale firmei ca agent economic elementar sunt urmatoarele:

1) este subiect al activitatii economice, dar si purtator al unor interese proprii;

2) nu dispune de resurse proprii acesta apeland la resurse atrase;

3) relatia cu ceilalti agenti economici nu este reprezentativa;

4) are comportament specific constand in decizii si actiuni, dispunand de resurse proprii;

5) se afla in relatie cu ceilalti agenti elementari.

Care din combinatiile enumerate mai jos reprezinta trasaturi distinctive ale firmei ca agent economic:

a) 1,3,4

b) 1,2,4

c) 1,4,5

d) 1,3,5

e) 3,4,5

Testul nr.10

Dinamizarea managementului societatii comerciale depinde in principal de:

1) initiativa mangerilor;

2) politic adoptata de firma;

3) gradul de implicare al factorilor de decizie;

4) initiativa statului;

5) calitatile managerilor.

De ce anume depinde in principal dinamizarea managementului societatii comerciale?Alegeti combinatia corecta care scoate in evidenta acest lucru.

a) 1,4

b) 2,3

c) 3,4

d) 4,5

e) 1,5

Răspunsurile corecte la întrebările din testul de tip grilă:

1	E
2.	B
3.	D
4.	A
5.	E
6.	E
7.	A
8.	C
9.	E
10.	A

BIBLIOGRAFIE

1. BURDUŞ, E., CĂPRĂRESCU, G. *Fundamentele managementului organizaţiei,*Bucureşti, Editura Economică, 1999

2. BUSSENAULT, C., PRETET, M. *Economie et gestion de l'entreprise*, Paris, Editura Vuinert, 1998

3. CERTO C.S. *Managementul modern*, Bucureşti, Editura Teora, 2002

4. COATES, Ch. *Managerul total*, Bucureşti, Editura Teora, 1999.

5. CORNESCU, V. (coord.) *Management - Teorie şi practică*, Bucureşti, Editura Actami, 1997

6. DENNIS, L. *Manualul GOWER de management***,** Bucureşti, Editura Codecs, 2001.

7. DUREZ-DEMAL, M. *Principes generaux de management*, Editura Mons, 1990

8. EMILIAN, R. *Managementul firmei de comerţ şi turism*, Bucureşti, Editura Metropol, 1994

9. EMILIAN, R. *Management în servicii*, Bucureşti, Editura ASE, 1995

10. EMILIAN, R. (coord.) *Conducerea resurselor umane*, Bucureşti, Editura Expert, 1999

11. GARY, J. *Comportament organizaţional*, Bucureşti, Editura Economică, 1998

12. IONESCU, Gh. Gh. *Cultura afacerilor*, Bucureşti, Editura Economică, 1997

UNITATEA DE INVATARE III
STUDIU DE CAZ
ELEMENTE GENERALE PRIVIND IMM-URILE

Cuprins

3.1.Introducere

3.2.Competente

3.3.Abordarea europeana privind definirea intreprinderilor mici si mijlocii

3.4.Rolul IMM-urilor

3.5.Metode de intrare in afaceri

3.6.Rezumat

3.7.Test de autoevaluare

3.8.Bibliografie

Introducere

Acesta este un studiu ce caz cu privire la importanta IMM-urilor atat in cadrul intregii UE -si vom vedea legislatia in domeniu – dar mai ales situatia IMM-urilor in Romania,ca motor al dezvoltarii economice si sociale ,in conditiile in care acestea reprezinta una dintre principalele surse de venituri ale bugetului statului.De asemenea, vom pune accentul si pe situatia tinerilor antreprenori din Romania, observand care sunt metodele de intrare in afaceri,punctele tari si punctele slabe ale antreprenoriatului,caracterul concurential,si relatiile de complementaritate stabilite intre micile intreprinderi si firmele mari.

Obiectivele unitatii de invatare

După parcurgerea unităţii veţi fi în măsură să răspundeţi la întrebările:

Care este abordarea europeana cu privire la IMM-uri? Care este rolul IMM-urilor in Romania? Ce metode de intrare in afaceri au la dispozitie tinerii antreprenori? Care sunt factorii de influenta asupra activitatilor IMM-urilor?

Durata medie de parcurgere a primei unităţi de învăţare este de 2 ore.

3.1.Abordarea europeană privind definirea întreprinderilor mici şi mijlocii

Definiţia europeană pentru întreprinderile mici şi mijlocii are la bază trei criterii: numărul mediu de salariaţi, activele totale şi cifra de afaceri.

Astfel în Recomandarea Comisiei Europene se precizează: *„Categoria întreprinderilor micro, mici si mijlocii (IMM) este formată din întreprinderi care angajează mai puţin de 250 de persoane şi care au o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 de milioane de euro şi/sau deţin active totale de până la 43 de milioane de euro."*

00:10

În legătură cu această definiţie se impun mai multe precizări şi delimitări. Prima clarificare vizează termenul de *„întreprindere"*. În conformitate cu terminologia folosită de Curtea Europeană de Justiţie în deciziile sale, reprezintă întreprindere *„orice entitate angajată într-o activitate economică, indiferent de forma sa legală"*. Prin urmare, persoanele fizice autorizate, asociaţiile familiale, parteneriatele şi asociaţiile angajate într-o activitate economică pot fi considerate întreprinderi.

În continuare se impun câteva precizări privind cele trei criterii: *numărul mediu de salariaţi, cifra de afaceri anuală netă şi activele totale.*

Mai întâi, trebuie reţinut că, *în timp ce respectarea pragului referitor la numărul mediu de salariaţi este obligatorie, un IMM poate alege între a respecta fie pragul referitor la cifra de afaceri dintr-un an, fie pe cel referitor la activele totale.* Nu este necesară satisfacerea ambelor criterii şi se poate depăşi unul dintre ele fără pierderea statutului de IMM.

În funcţie de dimensiunile acestor trei indicatori se disting trei tipuri de întreprinderi:

• *întreprinderile mijlocii* sunt definite ca întreprinderi care au până la 250 salariaţi şi realizează o cifră de afaceri anuală netă până la 50 milioane euro sau deţin active totale de până la 43 milioane de euro;

• *întreprinderile mici* sunt definite ca întreprinderi care au pana la 49 salariaţi şi realizează o cifră de afaceri anuală netă sau deţin active totale de până la 10 milioane de euro;

• *micro-întreprinderile* sunt definite ca întreprinderi care au până la 9 salariaţi şi realizează o cifră de afaceri anuală netă sau deţin active totale de până la 2 milioane de euro.

Factori de influenţă asupra activităţilor IMM-urilor

Conform literaturii de specialitate, există şase factori principali de care depinde supravieţuirea unei firme mici:

00:20

1) evoluţia ramurii economice implicate;
2) vârsta firmei;
3) existenţa unor mari firme concurente;
4) ritmul de creştere al firmei;
5) dimensiunea firmei;
6) opţiunile strategice ale întreprinzătorului.

Există şi alte abordări cu privire la factorii care influenţează dezvoltarea antreprenoriatului. Astfel, sunt identificate două categorii de factori: microeconomici şi macroeconomici.

În categoria factorilor macroeconomici se includ:

a. *Evoluţia generală a economiei*. Fiecare economie are faze de creştere şi de declin. În fazele de creştere, afacerile prosperă şi se dezvoltă. În fazele de recesiune, îndeosebi firmele noi şi cele mici vor fi puternic afectate, deoarece sunt mult mai sensibile la aceste fluctuaţii ale economiei.

b. *Inflaţia*. Într-o economie cu o inflaţie scăzută, afacerile prosperă, rata profitului fiind frecvent peste cea a inflaţiei. În economiile inflaţioniste, inflaţia produce serioase probleme în lumea afacerilor. Creşterea costurilor materiale şi sporirea cheltuielilor cu forţa de muncă măresc sensibil cerinţele de capital circulant. Dacă perioada inflaţionistă persistă, unele firme pur şi simplu nu mai pot face faţă acestui fenomen, din pricina concurenţei şi a controlului foarte redus asupra preţurilor.

c. *Rata dobânzii*. Dacă rata dobânzii este scăzută, împrumuturile se acordă în condiţii avantajoase pentru întreprinzător. Când rata dobânzii este foarte ridicată, firmele ce apelează la împrumuturi financiare sunt foarte vulnerabile. Rata ridicată a dobânzii afectează îndeosebi numerarul, ceea ce pentru multe firme mici poate însemna eşecul.

00:30

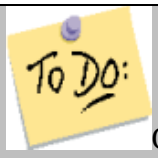
d. *Accesul la capital*. Existenţa unor programe de finanţare a afacerilor facilitează dezvoltarea antreprenoriatului. Totuşi, întreprinzătorul are dificultăţi în a accede la capital, în special în fazele de început ale afacerii. De cele mai multe ori, băncile preferă să acorde împrumuturi firmelor mari, stabile, întreprinzătorul trebuind astfel să se bazeze în mare măsură pe resursele interne ale firmei. În plus, firmele mici, prin natura lor, nu pot avea acces la surse externe de capital, cum ar fi emisiunea de acţiuni sau obligaţiuni.

e. *Reglementările guvernamentale*. Reglementările guvernamentale au un impact deosebit asupra dezvoltării antreprenoriatului. Multe dintre reglementările guvernamentale diminuează însă şansa de supravieţuire în afaceri. Impactul lor este cu mult mai mare asupra firmelor noi şi a celor mici.

În categoria factorilor microeconomici cei mai importanţi sunt:

a. *Competenţa antreprenorială*. În cele mai multe afaceri noi, principala cauză a eşecului o reprezintă incompetenţa antreprenorială. Mulţi întreprinzători pur şi simplu nu au calităţile necesare derulării unei afaceri. Ei fac greşeli majore, pe care un întreprinzător experimentat, bine pregătit, le sesizează uşor şi le evită.

b *Atitudinea*. Fără o atitudine corespunzătoare în afaceri, întreprinzătorul nu va avea succes. Succesul presupune un volum de muncă deosebit şi mari sacrificii. De asemenea, implicarea în prea multe activităţi care nu au legătură cu afacerea poate fi dăunătoare. Un alt aspect foarte important îl constituie comportamentul etic.



Care sunt factorii de influenta asupra IMM-urilor?

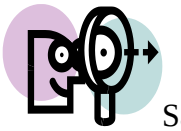
……..

……...

Cei care înşeală vor câştiga doar pe termen scurt şi nu de multe ori. Cheltuirea unor sume nejustificat de mari fie pe lucruri care satisfac doar orgoliul întreprinzătorului (mobilă, maşină luxoasă etc.), fie pentru familie pot de asemenea ruina afacerea.

c. *Factorul uman*. Salariaţii experimentaţi contribuie din plin la succesul afacerii. Mulţi întreprinzători au însă probleme serioase cu personalul. Ei se plâng de calitatea lucrului prestat, absenteism, pauze lungi şi dese şi refuzul salariaţilor de a urma instrucţiunile. Motivul principal al acestor dificultăţi este constituit de ignorarea personalului propriu. Un număr destul de ridicat de întreprinzători îşi consumă timpul cu problemele de producţie, vânzări şi cele financiare şi rezolvă problemele personalului în mod superficial.

00:40


Sa ne reamintim…

Definiţia europeană pentru întreprinderile mici şi mijlocii are la bază trei criterii: numărul mediu de salariaţi, activele totale şi cifra de afaceri.

Astfel în Recomandarea Comisiei Europene se precizează: *„Categoria întreprinderilor micro, mici si mijlocii (IMM) este formată din întreprinderi care angajează mai puţin de 250 de persoane şi care au o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 de milioane de euro şi/sau deţin active totale de până la 43 de milioane de euro."*

3.2.Rolul întreprinderilor mici şi mijlocii

IMM-urile au o *contribuţie esenţială la dezvoltarea economică şi socială*, rolul lor putând fi sintetizat astfel:

1.generează cea mai mare parte a PIB-ului din fiecare ţară, de regulă, între 55% - 95% şi reprezintă una dintre principalele surse de venituri ale bugetului statului (impozite, TVA, etc.);

2.oferă locuri de muncă pentru majoritatea populaţiei ocupate, prin aceasta ele contribuind la stabilitatea socială a zonei în care operează;

3.generează într-o mare proporţie inovaţiile tehnice aplicabile în economie;

00:50

4.realizează produse şi servicii la costuri mai reduse decât firmele mari, factorii principali care determină această diferenţă fiind cheltuielile fixe mai mici, volumul şi intensitatea superioare a muncii în condiţiile permanenţei prezente a întreprinzătorului în firmă şi, de regulă, motivarea mai intensă a personalului;

5.oferă posibilitatea împlinirii profesionale şi sociale a unei părţi apreciabile a populaţiei, în special a segmentului sau cel mai activ şi inovator;

6.oferă calitate vieţii. IMM-urile sunt, de foarte multe ori, întreprinderi personale, concentrându-se adesea pe comunitate sau pe regiunile apropiate. Proprietarul unei mici întreprinderi are mai mult control asupra procesului decizional, iar dacă există un conflict de programare a timpului, el poate mult mai uşor să aleagă un plan care să-l ajute să depăşească acest conflict.

7.sectorul IMM-urilor este principala sursă de formare a clasei de mijloc, ce are un rol decisiv în asigurarea stabilităţii socio-politice a ţării. Acest lucru este posibil datorită faptului că distribuţia puterii economice prin sistemul firmelor mici si mijlocii conduce la o repartizare favorabilă a puterii în societate.

8.un alt rol important este acela că sporesc caracterul concurenţial al unor pieţe, ele însăşi fiind surse de concurenţă, determinând astfel o mai bună satisfacere a nevoilor consumatorilor.

Micile afaceri contribuie la crearea unei economii mai diverse, mai adaptabile, permiţând o mai mare varietate de produse, de ramuri industriale şi de participanţi. Spre deosebire de oraşele controlate de o singură companie sau de o singură ramură

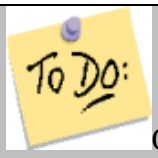
00:60

industrială, comunităţile cu un volum sănătos de mici întreprinderi locale sunt mai puţin vulnerabile în faţa unei posibile recesiuni sau în faţa scăderii economice care afectează o anumită industrie. Astfel, diversitatea economică duce la un grad mai mare de independenţă locală, spre deosebire de cazul unei localităţi care se bazează prea mult pe un număr mic de mari corporaţii.

În plus, micile întreprinderi oferă o gamă unică de mărfuri, ca şi un nivel al serviciilor şi o relaţie cumpărător-vânzător mai personalizate, care amplifică imaginea produselor şi serviciilor oferite de marile corporaţii sau lanţuri de magazine.

9.reprezintă germenii viitoarelor firme mari, în special în domeniile noi ale economiei, în ramurile sale de vârf bazate pe tehnică şi tehnologie performante;

Punctarea importanţei deosebite a IMM-urilor în condiţiile economiei contemporane nu înseamnă nici pe departe subestimarea rolului firmelor mari. Economia fiecărei ţări, pentru a fi performantă, necesită şi o puternică componentă de întreprinderi mari, mai ales în domeniile industrial şi transporturi. Realităţile economice demonstrează existenţa unor puternice *relaţii de complementaritate cu firmele mari, pe de o parte, şi IMM-uri, pe de altă parte*. O economie este cu atât mai "sănătoasă" şi mai performantă, cu cât prezintă o structură echilibrată nu numai sectorial, ci şi dimensional, obţinându-se efecte de sinergie superioare.



Care este rolul IMM-urilor in cadrul economiei nationale?

……..

……...

3.3.Metode de intrare în afaceri

Există două metode principale de intrare în afaceri: iniţierea unei afaceri proprii sau cumpărarea unei afaceri existente. La acestea se mai pot adăuga, derivat din cumpărare: subfurnitura; concesionarea; franciza şi licenţierea.

Pornirea unei afaceri „de la zero" (start-up)

Dacă afacerea vizează un nou produs sau serviciu, nu există altă alternativă de iniţiere. Dacă produsul (serviciul) nu este nou, mai pot exista şi alte firme pe piaţă, însă acestea arareori sunt de vânzare. Faptul că nici o afacere nu este de vânzare poate fi un semn că pe piaţă mai există încă oportunităţi neexploatate.

01:10

În linii mari, avantajele iniţierii unei afaceri sunt:

• *flexibilitatea* - afacerea poate fi structurată în maniera dorită de întreprinzător. Spre exemplu, în faza iniţială, afacerea poate folosi personal cu normă redusă, în faza de creştere se pot închiria echipamentele, pentru a face economii.

• *imaginea* - înfiinţând o afacere, întreprinzătorul are posibilitatea de a crea o imagine favorabilă, fără a suferi de pe urma imaginii negative a întreprinzătorului precedent. Înainte de înfiinţare, firma nu are nici imagine, nici reputaţie. În felul acesta, întreprinzătorul poate crea imaginea dorită firmei sale, diferenţiată de a celorlalte firme existente.

• *alegerea personalului* - pornind de la 0, întreprinzătorul are posibilitatea să angajeze personalul conform unor criterii pe care ele însuşi le stabileşte

• *lipsa erorilor precedente* - întreprinzătorii care iniţiază afaceri nu au de luptat cu erorile precedenţilor deţinători ai afaceri, cu efectele unor probleme anterioare.

• *amplasarea adecvată* - întreprinzătorul poate evalua variantele de amplasare a afacerii, alegând-o pe cea optimă. În felul acesta, el evită un amplasament care ar putea fi total necorespunzător, poate chiar motivul pentru care vechiul posesor al afacerii vinde. În foarte multe situaţii, datorită constrângerilor de ordin financiar, cu care se poate confrunta o afacere nouă, alegerea celui mai bun amplasament nu este posibilă.

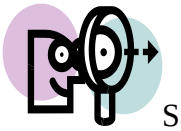
• *noi materiale şi echipamente* - o afacere nouă îi permite întreprinzătorului să cumpere noi echipamente, materiale, stocuri etc., evitând achiziţionarea unor echipamente şi stocuri învechite. În unele cazuri, dorinţa de a cumpăra numai lucruri noi poate fi blocată, de asemenea, de constrângerile de ordin financiar.

01:20

• *costul mai scăzut* - cumpărarea unei afaceri este, de regulă, mult mai costisitoare, deoarece componentele organizaţiei funcţionează deja. Deşi o afacere

nouă are nevoie de mai mult timp pentru a pătrunde pe piaţă, ea poate fi mai puţin costisitoare, în special dacă piaţa este în creştere.

• *crearea de noi locuri de muncă* - cele mai multe firme nu pot plăti salarii care să concureze cu cele ale firmelor existente, ele angajează adesea personal tânăr, cu mai puţină experienţă. Prin urmare, noile firme oferă prilejul ocupării unui loc de muncă chiar de către persoanele mai puţin calificate (sau cel puţin fără experienţă).


Sa ne reamintim…

Pornirea unei afaceri „de la zero" (start-up)

Dacă afacerea vizează un nou produs sau serviciu, nu există altă alternativă de iniţiere. Dacă produsul (serviciul) nu este nou, mai pot exista şi alte firme pe piaţă, însă acestea arareori sunt de vânzare. Faptul că nici o afacere nu este de vânzare poate fi un semn că pe piaţă mai există încă oportunităţi neexploatate.

Dezavantajele iniţierii unei afaceri (prin comparaţie cu preluarea unei afaceri existente) trebuie evaluate cu atenţie. Acestea pot fi:

• *rezistenţa consumatorilor* - obiceiurile consumatorilor reprezintă un obstacol serios pentru o firmă nouă. Loialitatea faţă de firmele existente sau letargia formată de-a lungul anilor sunt piedici inerente în calea reuşitei unei firme noi, deoarece atitudinile şi obiceiurile se schimbă lent.

01:30

• *timp de lansare îndelungat* - în lipsa unor activităţi precedente, întreprinzătorul trebuie să ia totul de la zero. Trebuie identificate surse de finanţare, achiziţionate echipamente, angajat personal, găsiţi furnizori şi clienţi. Fiecare dintre aceste activităţi necesită timp. În felul acesta, timpul dintre decizia de lansare în afaceri şi cel în care afacerea este efectiv lansată poate fi destul de lung.

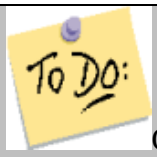
• *dificultăţi în finanţare* - lipsa unor situaţii financiare precedente poate conduce la o reticenţă din partea finanţatorilor în a credita astfel de firme.

• *răspunsul agresiv al concurenţilor* - firmele deja existente vor răspunde agresiv la reacţia intrării pe piaţă şi vor face eforturi susţinute să-şi menţină partea de piaţă.

• *efort prelungit* - iniţierea unei afaceri presupune un efort substanţial.

• *Birocraţie* - pentru iniţierea unei afaceri sunt necesare o sumedenie de formalităţi.

• *risc ridicat* - posibilitatea ca o afacere nouă să nu meargă este destul de mare.



Care sunt dezavantajele inceperii unei afaceri?

……

……

Cumpărarea unei afaceri existente

Întreprinzătorii care nu vor să treacă prin încercările înfiinţării unei firme noi pot cumpăra una deja existentă.

01:40

Achiziţionarea unei întreprinderi necesită multe informaţii cu privire la situaţia economică, la trecutul întreprinderii şi proiecţii ale viitorului acesteia. Întreprinzătorul trebuie să fie capabil să evalueze întreprinderea, să estimeze riscurile pe care şi le asumă, să fie în măsură să negocieze cu precedentul proprietar, să deţină mijloacele financiare necesare şi să fie înconjurat de specialişti competenţi având experienţă în preluarea de întreprinderi.

Avantajele cumpărării unei afaceri existente sunt:

• *continuitatea* - furnizorii sunt cunoscuţi, clienţii ştiu foarte bine ce oferă afacerea. Acest lucru reprezintă un atu deosebit de important în comerţ şi servicii.

• *imaginea formată* - unei firme de succes îi trebuie câţiva ani pentru a-şi forma o imagine favorabilă. Cumpărarea unei firme implică şi cumpărarea imaginii acesteia (care, dacă este foarte bună, poate urca sensibil preţul tranzacţiei).

• *amplasament corespunzător* - firmele existente au adesea o foarte bună amplasare, întrucât vechiul întreprinzător a avut posibilitatea de a alege dintr-un număr mai mare de variante decât sunt posibile în prezent.

• *personal calificat* - cumpărătorul nu trebuie să recruteze, să selecteze şi să instruiască salariaţii care lucrează în afacere. Resursa umană reprezintă adesea cel mai important activ al firmei, în special imediat după cumpărare.

• *finanţare mai accesibilă* - creditorii sunt în general mai dispuşi să ofere împrumuturi unei firme existente, decât unei firme noi, întrucât firmele existente au disponibile informaţii financiar-contabile privind evoluţia firmei în anii precedenţi.

• se grăbeşte să „scape" de o afacere, o va vinde, de asemenea, la un preţ mai mic.

Dezavantaje:

01:45

• *imagine nefavorabilă* - uneori afacerea cumpărată poate avea o imagine nefavorabilă. Schimbarea acesteia cere timp. Noul întreprinzător va avea de-a face, cel puţin la început, cu scepticismul clienţilor şi, poate, al furnizorilor.

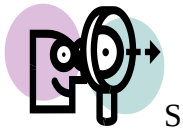
• *echipamente învechite şi stocuri demodate* - echipamentele şi stocurile existente în cadrul firmei cumpărate pot fi uzate fizic şi moral. Înlocuirea şi repararea lor pot fi costisitoare.

• *dificultăţi privind personalul* - o dată cu afacerea este preluat şi personalul. O parte din acesta poate să nu corespundă cerinţelor de lucru ale noului întreprinzător sau există posibilitatea plecării unor salariaţi de bază, părăsire determinată de vânzarea afacerii de către vechiul proprietar. Acest lucru poate avea urmări extrem de neplăcute, în special în domeniul serviciilor, unde este foarte greu de separat serviciul respectiv de persoana care îl prestează.

• *amplasament necorespunzător* - dacă afacerea nu se află într-un loc adecvat, noul întreprinzător poate avea mari probleme. Acest domeniu este esenţial în domeniul comerţului cu amănuntul şi unele servicii.

• *situaţie financiară proastă* - cele mai multe afaceri supuse vânzării nu sunt prea profitabile sau chiar înregistrează pierderi. În evaluarea afacerii trebuie analizate cu atenţie cauzele unei astfel de situaţii.

• *supraevaluarea afacerii* - preţul afacerii puse în vânzare poate fi ridicat datorită imaginii firmei, cercului de consumatori format, furnizorilor stabiliţi. Numai că valoarea activelor intangibile (precum imaginea firmei) este greu de stabilit cu exactitate şi adeseori poate fi supradimensionată.


Sa ne reamintim…

Achiziţionarea unei întreprinderi necesită multe informaţii cu privire la situaţia economică, la trecutul întreprinderii şi proiecţii ale viitorului acesteia. Întreprinzătorul trebuie să fie capabil să evalueze întreprinderea, să estimeze riscurile pe care şi le asumă, să fie în măsură să negocieze cu precedentul proprietar, să deţină mijloacele financiare necesare şi să fie înconjurat de specialişti competenţi având experienţă în preluarea de întreprinderi.

Intrarea în afacere prin intermediul unui parteneriat

01:50

Stabilirea de parteneriate între întreprinderile mici şi companiile mari este facilitată de tendinţa manifestă în perioada actuală, la nivel mondial, de externalizare a unor activităţi de către marile corporaţii. Prin externalizare se înţelege încredinţarea efectuării unei activităţi interne din cadrul întreprinderii unui prestator (agent) exterior.

Subfurnitura este o modalitate specifică de externalizare care redă situaţia realizării în exterior a unei părţi a activităţii de bază a întreprinderii. În loc de a fabrica ea însăşi anumite componente, produse sau subansamble de care are nevoie, o întreprindere, numită „donator de ordine”, încredinţează realizarea lor unei întreprinderi numită „subfurnizor”.

Subfurnitura, în raport de caracteristicile sale, este subfurnitură de capacitate, subfurnitură de specialitate şi subfurnitură în cascadă.

Subfurnitura de capacitate. În acest caz întreprinderea donator de ordine este echipată pentru a fabrica un anumit produs dar preferă asocierea pentru o parte a producţiei. Există mai mulţi factori care explică o astfel de practică, ca de exemplu: o cerere conjuncturală puternică, grevele care paralizează unele compartimente al întreprinderii, decizia de a nu investi în anumite ajustări tehnice. Acest tip de subfurnitură prezintă riscuri pentru întreprinderea mică. Pe de o parte, subfurnizorul nu dispune, în mod necesar, de un avantaj tehnic faţă de donatorul de ordine şi, pe de altă parte, în caz de recesiune, donatorul de ordine va încerca să utilizeze la maximum capacităţile de producţie proprii şi va reduce comenzile sale de subfurnitură.

Subfurnitura de specialitate redă situaţia de asociere în care subfurnizorul dispune de o experienţă şi o expertiză tehnică/tehnologică superioară faţă de donatorul de ordine. Competenţa subfurnizorului constituie o garanţie a stabilităţii comenzilor. În caz de recesiune, această formă de subfurnitură este mai puţin afectată decât cea precedentă pentru că donatorul de ordine nu se mai poate baza pe propriile sale capacităţi de producţie.

Subfurnitura în cascadă constă în combinarea elementelor celor două forme de sufurnituri amintite şi redă relaţia de parteneriat când întreprinderea donatoare solicită subfurnizorului să execute o parte a producţiei şi una sau mai multe părţi ale procesului tehnologic.

02:00

Prelucrarea în lohn este o formă particulară de subfurnitură de capacitate. Contractul de lohn este o înţelegere scrisă între un producător şi un beneficiar, acesta din urmă angajându-se să pună la dispoziţia producătorului diverse materii prime şi materiale, cu scopul de a fi prelucrate, corespunzător cu documentaţia şi prescripţiile tehnice ale beneficiarului, contra unei retribuţii în bani sau în natură. Este o formă contractuală larg răspândită în diferite sectoare industriale, în cadrul relaţiilor de cooperare internaţională, mai ales în industria confecţiilor, încălţămintei, mobilei, industriei constructoare de maşini, industrii cu cerinţe calitative deosebite asupra materiilor prime şi materialelor folosite.

În general, prelucrarea în lohn se recomandă producătorilor situaţi în aceeaşi zonă geografică cu beneficiarii interesaţi sau la distanţe apropiate, spre a se reduce cheltuielile de transport.

Cooperarea internaţională pe bază de prelucrare în lohn prezintă pentru producător (o întreprindere mică, de regulă) avantajul că i se oferă posibilitatea să angajeze integral capacităţile de producţie, disponibilizate din lipsă de materii prime sau materiale şi să beneficieze totodată de importul de materii prime şi materiale, realizate în contul prestaţiilor de servicii îndeplinite. La rândul lui, beneficiarului i se oferă posibilitatea să trimită spre prelucrare materii prime şi materiale, într-o ţară în care mâna de lucru este mai ieftină decât în propria ţară şi să obţină produse fabricate după proiectul şi cerinţele proprii. Uneori beneficiarul poate pune la dispoziţia fabricantului, cu titlu de închiriere, vânzare, leasing, anumite mijloace fixe cu performanţe deosebite, capabile să asigure o înaltă productivitate a muncii şi un nivel superior al calităţii produsului finit. De asemenea, în multe cazuri, la confecţionarea produsului finit, o parte a materiei prime şi a materialelor poate fi asigurată de producător.

Concesionarea este un parteneriat prin care o întreprindere (concedentul) se angajează să aprovizioneze o altă întreprindere (concesionarul) cu produse sub marca sa şi să-i furnizeze asistenţă de specialitate, în condiţiile în care concesionarul acceptă: respectarea caietului de sarcină, politica comercială a concedentului şi îi plăteşte acestuia o cotă din vânzări.

Contractele de concesionare se încheie, în mod frecvent, în cazul distribuţiei şi al serviciului după vânzare pentru produsele de marcă. În general, concesionarea conferă un monopol geografic concesionarului care este singurul reprezentant al întreprinderii într-o zonă delimitată de concedent (concesiune exclusivă).

02:10

Distribuţia prin intermediul dealerilor. Dealerul este intermediarul sau comisionarul, persoană fizică sau juridică independentă, care în baza unui contract încheiat cu firma producătoare (prestatoare) se obligă să vândă produsele (serviciile) pe care aceasta le pune la dispoziţia sa, în condiţiile păstrării şi promovării calităţii, ambalajului şi mărcii firmei producătoare.

Trebuie precizat că, potrivit sistemului clasic, producătorul livrează bunurile ce vor face obiectul vânzării către dealer, şi periodic (de regulă la finele unui interval stabilit de comun acord), după vânzarea produselor şi încasarea contravalorii lor, pe baza documentelor justificative (facturi fiscale sau facturi fiscale cu chitanţă, bonuri de marcat

etc.), dealerul trebuie să vireze producătorului sumele încasate mai puţin comisionul ce i se cuvine.

Franciza este un parteneriat prin care o întreprindere numită francizor pune la dispoziţia unei întreprinderi numite francizat o gamă de produse/servicii cu o marcă recunoscută şi o asistenţă tehnică şi/sau comercială în schimbul unei redevenţe.

Principalele avantaje şi dezavantaje pe care le presupune franciza atât pentru francizor cât şi pentru francizat sunt:

• Avantaje:

FRANCIZOR	FRANCIZAT
1. Creştere investiţiilor şi a profitului	1. Păstrarea independenţei
2. Expansiunea propriilor produse pe alte pieţe	2. Beneficierea de puterea de atracţie a unei mărci sau unei firme cunoscute
3. Economii pentru reclamă şi publicitate, o parte a cheltuielilor fiind suportată de francizaţi	3. Reducerea riscurilor de eşec
4. Sporirea renumelui mărcii, firmei, produselor şi/sau serviciilor oferite în reţea consumatorilor	4. Realizarea de campanii publicitare cu costuri mai reduse şi impact mai mare
5. Scoaterea de pe piaţă a concurenţilor	5. Accesul la tehnologii, know-how, programe de cercetare de vârf

Rezumat

P. Drucker spunea ca *"micile afaceri reprezinta catalizatorul principal al cresterii economice."* Aceste mici afaceri contribuie in buna masura la realizarea unor obiective fundamentale ale oricarei economii nationale. *IMM-urile joaca un rol insemnat in economie din urmatoarele motive:*

- Supletea structurilor care le confera o capacitate ridicata de adaptare la fluctuatiile mediului economic;

- Intreprinderile mici si mijlocii se pot integra relativ usor intr-o retea industriala regionala, ceea ce contribuie pe de o parte la dezvoltarea economica a regiunii respective, iar pe de alta parte la reducerea somajului si cresterea nivelului de trai, pentru ca ofera locuri de munca;

- Dimensiunea lor redusa, care contribuie la evitarea birocratiei excesive si la evitarea dezumanizarii;

- IMM-urile formeaza la nivelul individual un ansamblu mult mai usor de controlat/condus.

Test de autoevaluare

(Durata acestui test este de aproximativ 50 min)

Testul nr.1

Desfasurarea activitatii agentilor economici intr-un mediu concurential specific economiei de piata impune:

a) reconsiderarea relatiilor dintre agentii economici si mediul ambiant;

b) un comportament specific constand in decizii si actiuni;

c) un comportament lejer;

d) risc pe plan international;

e) risc pe plan national.

Ce anume impune desfasurarea activitatii agentilor economici intr-un mediu

concurential specific economiei de piata? Identificati varianta de raspuns corecta.

Testul nr.2

Multitudinea de variabile endogene si exogene specifice evolutiei firmei in contextul economico-social contemporan implica:

a) reconsiderarea relatiilor dintre agentii economici si mediul ambiant;

b) analiza atenta a elementelor care influenteaza in mod hotarator evolutia actuala a agentului economic;

c) risc pe plan international;

d) risc pe plan national;

e) toate elementele exogene firmei, de natura economica, tehnica, politica.

Alegeti varianta corecta care are legatura cu multitudinea de variabile endogene si exogene specifice evolutiei firmei in contextul economico-social contemporan.

Testul nr.3

Factorii directi si principali ai mediului extern al organizatiei sunt:

a) furnizorii de materiale, de resurse de munca si de capital;

b) organele legislative si statale;

c) cenzorii;

d) consumatorii;

e) concurentii.

Alegeti varianta care nu are legatura cu factorii directi si principali ai mediului extern al organizatiei.

Testul nr.4

Principalii factori de schimbare indirecti ai mediului extern al organizatiei sunt:

a) furnizorii de materiale, de resurse de munca si de capital;

b) tehnologiile;

c) conditiile economice;

d) conditiile politice;

e) factorii socioculturali.

Alegeti varianta care nu are legatura cu principalii factori de schimbare indirecti ai mediului extern al organizatiei.

Testul nr.5

Pentru a-si asigura succesul in afacerile economice internationale, managerul trebuie sa stie si sa tina seama de:

a) particularitatile culturale ale diferitelor tari;

b) particularitatile administrative ale diferitelor tari;

c) particularitatile economice ale diferitelor tari;

d) particularitatile juridice ale diferitelor tari;

e) particularitatile politice ale diferitelor tari.

Alegeti varianta care nu reprezinta particularitate specifica asigurarii succesului managerului in afacerile economice internationale.

Testul nr.6

In functie de nivelul la care se face raportarea - microeconomic sau macroeconomic agentii economici pot fi:

a) elementari sau agregati;

b) privati;

c) particulari;

d) legali;

e) functionali.

Alegeti varianta corecta care nu are legatura cu nivelul la care se face

raportarea - microeconomic sau macroeconomic specifica agentilor economici.

Testul nr.7

Buna functionare a agentilor economici se concretizeaza in:

a) obtinerea de profit;

b) analiza optiunilor strategice;

c) determinarea problemei si adoptarea deciziei;

d) analiza situatiei;

e) analiza atenta a elementelor care influenteaza in mod hotarator evolutia

actuala a agentului economic.

Alegeti varianta corecta care are legatura cu buna functionare a agentilor economici.

Testul nr.8

Racordarea constienta a agentului economic la evolutiile logice la nivel micro si macroeconomic reprezinta:

a) definirea scopului firmei;

b) premise necesare succesului firmei in economia de piata;

c) analiza atenta a elementelor care influenteaza in mod hotarator evolutia

actuala a firmei;

d) reconsiderarea relatiilor dintre agentii economici si mediul ambiant;

e) parghiile economico - financiare.

Alegeti varianta corecta care are legatura cu racordarea constienta a agentului economic la evolutiile logice la nivel micro si macroeconomic.

Testul nr.9

Prin activitatea economica pe care o desfasoara, este influentata si, in acelasi timp, contribuie:

a) la reconsiderarea relatiilor dintre agentii economici si mediul ambiant;

b) la relansarea parghiilor economico - financiare;

c) la o largire a structurii societatii romanesti in intregime;

d) la definirea scopului firmei;

e) la reconsiderarea relatiilor dintre agentii economici si mediul ambiant.

La ce anume contribuie fiecare societate comerciala prin activitatea economica pe care o desfasoara? Identificati varianta de raspuns corecta.

Testul nr.10

Determinarea continutului metodologic al procesului managerial, date fiind trasaturile specifice ale activitatii manageriale, se face parcurgand urmatoarele etape:

1) definirea scopului;

2) adoptarea deciziilor de reinvestire;

3) analiza optiunilor strategice;

4) analiza situatiei;

5) determinarea problemei si adoptarea deciziei.

Care este combinatia corecta care scoate in evidenta etapele specifice procesului managerial:

a) 1,3,5

b) 1,4,5

c) 2,4,5

d) 3,4,5

e) 1,2,3

<u>Raspunsurile corecte pentru testul grila sunt:</u>

1.	A
2.	B
3.	C
4.	A
5.	B
6.	A
7.	A
8.	B
9.	C
10.	B

Bibliografie

1. BURDUŞ, E., CĂPRĂRESCU, G. *Fundamentele managementului organizaţiei,*Bucureşti, Editura Economică, 1999

2. BUSSENAULT, C., PRETET, M. *Economie et gestion de l'entreprise*, Paris, Editura Vuinert, 1998

3. CERTO C.S. *Managementul modern*, Bucureşti, Editura Teora, 2002

4. COATES, Ch. *Managerul total*, Bucureşti, Editura Teora, 1999.

5. CORNESCU, V. (coord.) *Management - Teorie şi practică*, Bucureşti, Editura Actami, 1997

6. DENNIS, L. *Manualul GOWER de management***,** Bucureşti, Editura Codecs, 2001.

7. DRUCKER, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers Inc., 1986

8. DUREZ-DEMAL, M. *Principes generaux de management*, Editura Mons, 1990

UNITATEA DE INVATARE IV

MANAGEMENTUL ECONOMIC ŞI FINANCIAR AL PROIECTELOR DE DEZVOLTARE A SERVICIILOR PUBLICE LOCALE

Cuprins

4.1Introducere
4.2.Competente
4.3.Notiunea de investitie
4.4Riscul unui proiect dei nvestitie
4.5.Surse de finantare a investitiilor
4.6.Managementul proiectelor de investititii
4.7Evaluarea proiectului de investii
4.8 Rezumat
4.9.Test de autoevaluare
5.0.Bibliografie

INTRODUCERE

Profundele schimbări în economia mondială, în special toate formele de competitivitate conduc la transforformări majore în ce priveşte modurile de producţie, deoarece în prezent, cererea de pe piaţă este cea care impune întreaga organizare a lanţului de producţie. Cuvântul de ordine nu mai este programarea, ci flexibilitatea, pe care reţelele suple ale unităţilor productive de mici dimensiuni sau polurile de dezvoltare integrată o pot asigura, în mai mare măsurã decât macro-unităţile. În ceea ce priveşte criza economicã şi financiarã actualã, ce se manifestã în marea majoritate a ţãrilor, aceasta afecteazã cu precãdere regiunile a căror economie este caracterizată de mono-activitate, cea mai gravã consecinţã fiind prăbuşirea întregului sistem social din zona afectatã.

Obiectivele unitatii de invatare

După parcurgerea unităţii veţi fi în măsură să: aplicati principiile, normele şi valorile eticii profesionale în cadrul propriei strategii de muncă riguroasă, eficientă şi responsabilă;
Identificati rolurile şi responsabilităţile într-o echipă plurispecializată şi aplicarea de tehnici de relaţionare şi muncă eficientă în cadrul echipe;
Identificati oportunităţile de formare continuă şi valorificarea eficientă a resurselor şi tehnicilor de învăţare pentru propria dezvoltare.

Durata medie de parcurgere a primei unităţi de învăţare este de 2 ore.

4.1. Noţiunea de investiţie

Investiţia reprezintă o categorie financiară pe cât de complexă, pe atât de controversată. În primă fază, investiţia apare ca o operaţiune de modificare şi de creştere a patrimoniului iniţial. La o analiză mai complexă, investiţia reprezintă alocarea capitalurilor economisite în activităţi cu caracter profitabil care au rolul de a majora valoarea capitalului iniţial acordat.

În sens financiar, investiţia reprezintă schimbarea unei sume de bani prezentă şi certă în speranţa obţinerii unor venituri viitoare superioare, dar probabile.

În sens contabil, aceeaşi investiţie desemnează alocarea unei trezorerii disponibile pentru procurarea unui activ fix care va determina fluxuri financiare de venituri şi cheltuieli de exploatare.

Din punct de vedere al politicii generale a firmei, distingem **două categorii de investiţii:** *Investiţii interne* – constau în în alocarea capitalurilor pentru achiziţia de active materiale şi nemateriale pentru dezvoltarea şi perfecţionarea aparatului productiv şi de distribuire a bunurilor şi serviciilor firmei. Rolul acestor investiţii de creştere internă rezultă dintr-o **strategie de specializare** a producţiei şi de extindere a poziţiei pe piaţa de desfacere a bunurilor şi serviciilor sale. Păstrarea poziţiei concurenţiale determină eforturi din partea firmei pentru investiţii în cercetare-dezvoltare, în specializarea personalului şi îndeosebi în modernizarea tehnologiilor de producţie şi a reţelelor de distibuţie.

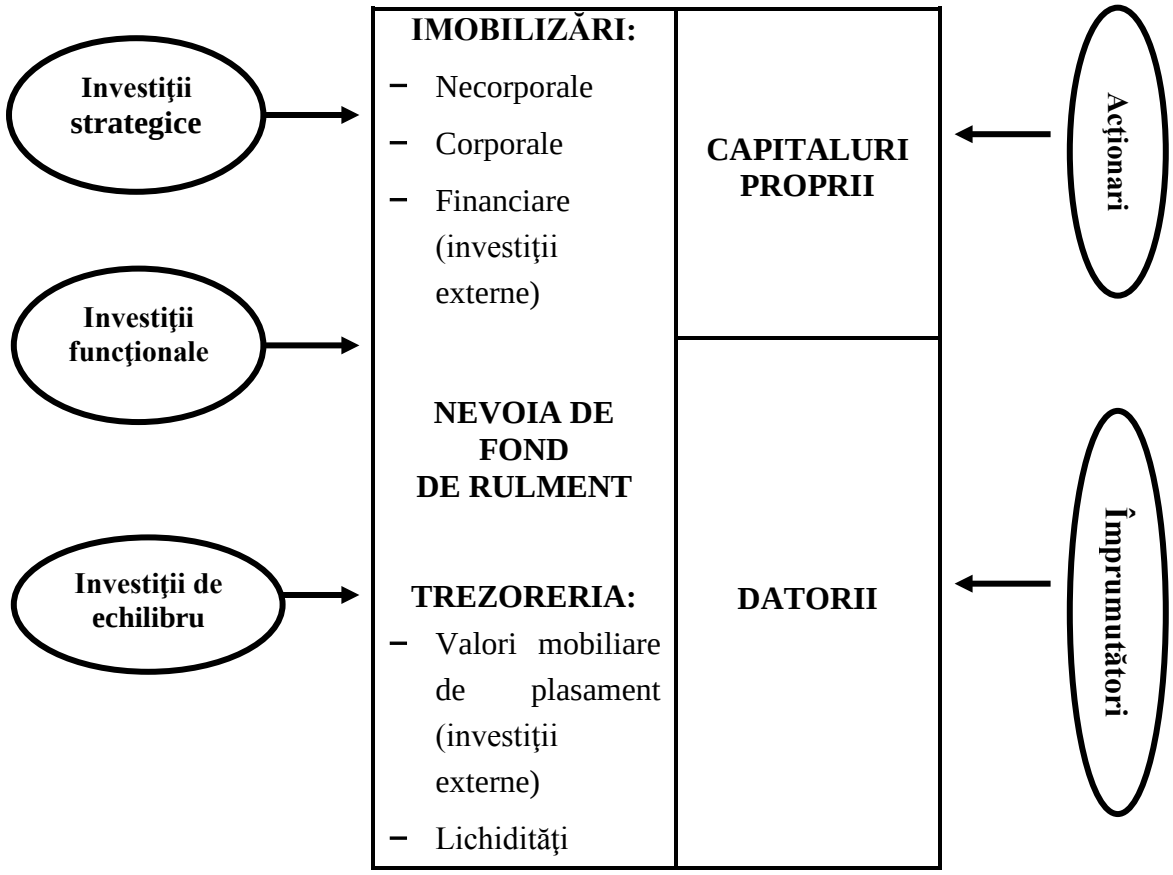
00:05

Investiţiile externe – constau în plasamente de capital pentru creşterea participării financiare la formarea capitalurilor (proprii sau împrumutate) ale altor societăţi comerciale. Strategia folosirii acestui tip de investiţii o reprezintă **diversificarea activităţii**. Investiţiile externe, cunoscute şi sub denumirea de investiţii financiare pun în evidenţă mai bine conceptul de **portofoliu de proiecte de investiţii** care caracterizează activitatea investiţională a firmei, în ansamblul ei.

Analiza globală a investiţiilor, din perspectiva teoriei portofoliului, are o mare relevanţă în urmărirea şi atingerea obiectivului major de creştere a valorii firmei. Într-o politică dinamică de investiţii se va face întotdeauna selecţia proiectelor care maximizează averea şi se va dezinvesti în activităţile care afectează negativ această avere. Dezinvestiţiile nu trebuie să apară ca o penalizare a unor proiecte vechi de investiţii care, în timp, au devenit mai puţin eficiente, ci ca o decizie într-o accepţiune dinamică de promovare a celor mai rentabile dintre ele.

Strategia diversificării portofoliului de titluri poate fi transpusă, folosind aceleaşi principii şi metode, la politica de investiţii a firmei, iar rezultatele vor fi, în timp, similare, respectiv creşterea continuă a valorii portofoliului.

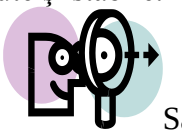
Portofoliu de investiţii ale firmei şi sursele de capital



În concluzie, putem spune că investiţia reprezintă o alocare permanentă (uneori durata este nedeterminată) de capitaluri, în achiziţia de active fizice şi/sau financiare, care să permită desfăşurarea unor activităţi rentabile, superioare ratei normale de rentabilitate acoperitoare pentru riscurile asumate.

Principalul risc asumat este alocarea astăzi a unui capital economisit, în speranţa obţinerii viitoare a unor fluxuri de venituri sau, mai exact, a unor fluxuri de trezorerie (cash-flow-uri), pe durata de viaţă economică a investiţiei.

În condiţiile unui mediu economic cert, fluxurile viitoare de venituri sunt presupuse a fi cunoscute şi stabile.



Sa ne reamintim…

Investiţia reprezintă o categorie financiară pe cât de complexă, pe atât de controversată. În primă fază, investiţia apare ca o operaţiune de modificare şi de creştere a patrimoniului iniţial. La o analiză mai complexă, investiţia reprezintă alocarea capitalurilor economisite în activităţi cu caracter profitabil care au rolul de a majora valoarea capitalului iniţial acordat.

4.2. Riscul unui proiect de investiţii

Riscul unui proiect de investiţii - este, *în primul rând*, un risc de afaceri care priveşte variabilitatea fluxurilor viitoare de trezorerie (cash-flow-urile). Această variabilitate a fluxurilor viitoare de trezorerie este determinată, mai întâi de impactul vânzărilor suplimentare cu piaţa concurenţială şi mai apoi de imprevizibilitatea condiţiilor noi de exploatare. Proiectele de investiţii pentru înlocuirea unor tehnologii sau pentru modernizarea celor existente, prezintă un risc de afaceri egal cu riscul economic al firmei.

În al doilea rând, riscul unui proiect de investiţii este un risc financiar al surselor suplimentare de capital pentru finanţarea proiectului. Riscul financiar este determinat de rata de îndatorare solicitată de finanţarea proiectului, îndatorare care determină un risc de insolvabilitate a firmei.

Clasificarea riscului:

1. După factorii care generează riscul avem:

- *Riscul de afaceri* datorat incertitudinii pieţei, care se referă la:
  - Evoluţia cererii;
  - Schimbarea gustului;
  - Modificarea preţurilor;
  - Politica de vânzări.
- *Riscul financiar* este mai ridicat dacă împrumuturile sunt mai mari şi se declanşează o conjunctură nefavorabilă.

2. După dimensiune riscul poate fi:

- *Risc de nivel minor;*
- *Risc de grad redus;*
- *Risc de grad mijlociu;*
- *Risc de nivel ridicat.*

3. După gravitatea riscului, avem:

- *Riscul de ruină* (faliment);
- *Riscul de insolvabilitate*, se poate soluţiona astfel:
  - **(a)** Prin contractarea de împrumuturi; soluţia este păguboasă pentru firmă pentru că duce la creşterea îndatorării sale;
  - **(b)** Asocierea cu alte firme; nepotrivită pentru că duce la reducerea sau pierderea independenţei.
- *Riscul de pierdere a autonomiei:* resursele de autofinanţare sunt mici, ceea ce conduce la asocierea firmei cu o alta pentru mărirea capitalului;

00:15

- *Scăderea rentabilităţii:* la o anumită creştere a capitalului, creşterea profitului este mai lentă: fenomen de diluare a creşterii profitului.

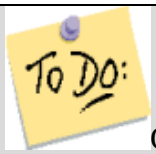
În *Anexele nr. 1 şi nr. 2* se prezintă modelul de gestiune a riscului şi analiza riscului financiar pentru un proiect.

În funcţie de **riscul** pe care îl implică pentru perspectiva firmei, investiţiile sunt:

- **de înlocuire** a echipamentelor uzate, cu un risc foarte scăzut, deoarece nu presupune modificări ale tehnologiei de fabricaţie;
- **de modernizare** a echipamentelor existente în funcţiune şi care implică un risc redus ca urmare a unor corecţii neesenţiale în tehnologia de fabricaţie;
- **de dezvoltare (de extindere)** a unor departamente, secţii noi, investiţii care presupun un risc mai mare, antrenat de nevoia de lărgire a pieţelor de aprovizionare, a forţei de muncă, de capital şi de desfacere;
- **strategice** care privesc crearea de filiale noi în ţară sau străinătate, fuzionarea cu altă societate etc.; aceste investiţii presupun un risc considerabil, ca urmare a extinderii activităţii.

Această ultimă clasificare prezintă o semnificaţie aparte din punctul de vedere al surselor de finanţare a investiţiilor. Pentru cele de înlocuire şi modernizare se pot obţine împrumuturi bancare, în condiţii relaxate de dobândă, de rambursare şi de garantare, deoarece rentabilitatea este certă şi riscul este redus.

Investiţiile de dezvoltare şi cele strategice vor trebui să se finanţeze îndeosebi din surse proprii de capital (autofinanţare, creşteri de capital), sursele exterioare, împrumutate, fiind mai reticente din cauza riscului ridicat şi a unei rentabilităţi mai puţin probabile ale acestor investiţii.



Cum se clasifica riscul unui proiect de investitii?

……

……

……

4.4.1. Documentaţiile tehnico-economice

Documentaţiile tehnico-economice necesare declanşării procesului investiţional privesc:

1. Studiul de prefezabilitate;
2. Studiul de fezabilitate;
3. Proiectul tehnic;
4. Detaliile de execuţie;
5. Devizul general, care are trei părţi:

00:20

(a) *Partea I - Cheltuieli pentru execuţia investiţiei şi darea ei în exploatare;* (cheltuieli pentru obţinerea şi amenajarea terenului; cheltuieli pentru realizarea infrastructurii; cheltuieli pentru proiectarea şi asistenţă tehnică; cheltuieli pentru realizarea investiţiei de bază; alte cheltuieli; cheltuieli pentru darea în exploatare a investiţiei);

(b) *Partea a II-a – Valoarea rămasă actualizată;*

(c) *Partea a III-a – Fondul de rulment necesar începerii producţiei.*

Devizul reprezintă documentul prin care se determină volumul cheltuielilor necesare pentru realizarea lucrărilor de investiţii, fapt care obligă ca instituţiile financiare şi bancare să cunoască foarte bine conţinutul acestui document.

4.4.2. Eficienţa investiţiilor:

- scurtarea termenelor de proiectare prin folosirea de licenţe; modele de referinţă şi antrenarea de forţe proprii;
- alegerea soluţiilor tehnice şi tehnologice optime;
- reducerea costului investiţiei, ceea ce conduce la asigurarea unei influenţe pozitive de creştere a profitului.

Metoda de execuţie a investiţiei

Firma trebuie să facă alegere între trei posibilităţi:

1. *Antrepriza* (firma execută investiţii cu o firmă specializată care îi dă: tehnicitate şi siguranţa realizării proiectului);
2. *Regie proprie* - se realizează cu costuri mai mici şi asigură independenţa firmei. Lucrările de investiţii se realizează de însăşi beneficiarul investiţiei.
3. *Metoda mixtă* – îmbinare între cele două prezentate.

4.4.3. Indicatorii economici ai proiectelor de investiţii

1. *Valoarea investiţiei* este alcătuită din trei componente:
   - cheltuieli cu realizarea investiţiei;
   - capital de lucru;
   - cheltuieli cu personalul, respectiv cheltuieli de pregătire a personalului, de supraveghere a lucrărilor etc.

00:25

2. *Investiţia specifică:*

$$\textbf{Investiţia specifică} = \frac{\textbf{Investiţia totală}}{\textbf{Rezultat}}$$

3. *Duratele:*
   - durata de proiectare;
   - durata de pregătire a investiţiei;

- durata de execuţie;
- durata de atingere a parametrilor;
- durata de funcţionare.

4. *Termenul de recuperare a investiţiei* se calculează în două moduri:

(a)

$$\textbf{Investiţii noi} = \frac{\textbf{Investiţie}}{\textbf{Profit anual}}$$

(b)

$$\textbf{Modernizări} = \frac{\textbf{Investiţie}}{\textbf{Profit după investiţie – Profit înainte de investiţie}}$$

Acest indicator asigură o alegere a variantelor de investăţii în funcţie de rapiditatea recuperării capitalului investit. Este o metodă simplă de luare a deciziei de investiţii care evaluează riscurile. Se urmăreşte ca termenul de recuperare să fie mai mic decât durata de viaţă a investiţiei, îndeosebi mai mic decât durata sa comercială.

5. *Coeficientul de eficienţă* (sau profit anual la 1 leu investit) este dat de:

$$\textbf{Coeficientul de eficienţă} = \frac{\textbf{Profit anual}}{\textbf{Investiţie}}$$

6. *Randamentul economic:*

$$\textbf{Randamentul economic} = \frac{\textbf{Profit net}}{\textbf{Investiţie}}$$

Indicatori suplimentari:

- reducerea investiţiei pentru importuri;
- reducerea investiţiei pentru resurse energetice;
- reducerea investiţiei pe un loc de muncă;
- reducerea investiţiei pentru cercetare ştiinţifică;
- ritmul reînnoirii capitalului fix;

00:30

- indicatori specifici comerţului exterior (test Bruno) = Preţul intern de comerţ exterior, PICE (lei) / Preţul extern, PE (valută);
- indicatori folosiţi de Banca Mondială;
- indicatori legaţi de actualizarea capitalului.

4.3. Surse de finanţare a investiţiilor

În evaluarea investiţiilor trebuie să se ţină cont de caracteristicile financiare ale eforturilor şi efectele acestora. Dacă efortul de investiţii este întotdeauna măsurabil, pentru unele investiţii (umane, sociale, comerciale) efectul este greu de evaluat sau este chiar nemăsurabil. Efortul şi efectul unei investiţii pot fi surprinse prin următoarele elemente de măsurare a lor:

- suma totală a cheltuielilor iniţiale pentru investiţii;
- durata de viaţă;
- fluxurile nete de trezorerie (cash-flow-urile);
- valoarea reziduală;
- rata de actualizare.

Decizia de investiţii este independentă de decizia de finanţare deoarece toate sursele de capital sunt oferite la preţul lor de echilibru dintre cerere şi ofertă, anticipate omogen.

Trebuie să se asigure finanţarea neîntreruptă a realizării de investiţii şi recuperarea fondurilor reinvestite. Ca indicatori calitativi enumerăm:

- eficienţă;
- oportunitate;
- asigurarea profitului.

Sursele de finanţare:

(a) *Surse proprii de natura autofinanţării*: amortizarea, profitul destinat dezvoltării, vânzarea de active fixe, alte surse care asigură cash-flow-ul. Firmele trebuie să asigure o politică constantă de reinvestire a profitului în vederea executării unor lucrări de investiţii.

(b) *Surse de pe pieţele financiare*: creditele bancare, ipotecare, creditele cash-flow (garantate doar cu plan de afaceri), împrumuturi participative (statul, instituţii publice, băncile).

(c) *Alocaţii şi subvenţii bugetare pentru investiţii* de la bugetul public naţional.

(d) *Apelul la bursele de valori* sau folosirea unor intermediari pentru atragerea unor sume.

(e) *Sursele externe* pot fi: credite cu garanţie guvernamentală acordate firmelor în care statul are interesul să dezvolte anumite investiţii, sume primite de la FMI, sume primite de la Banca Mondială, posibilitatea obţinerii de fonduri de la instituţii financiare externe.

00:35

(f) *Alte surse de finanţare: Leasingul*- formă nouă (franceză - credit-bail);

În această operaţiune de finanţare, finanţatorul asigură fonduri necesare pentru întreaga investiţie (interpretare economică).

Din punct de vedere juridic, reprezintă un contract complex care permite unei persoane să obţină şi să utilizeze un bun fără a plăti imediat preţul.

Suma care se plăteşte pentru bunul închiriat se numeşte **redevenţă**, care se constituie din cotă parte din preţ la care se adaugă cotă parte din amortizare, comision şi profit aferent.

Redevenţă =	***c/p*** **preţ**	+	***c/p*** **amortiz.**	+	***comision***	+	***profit***

La sfârşitul perioadei pentru care a fost închiriat bunul există posibilitatea de opţiune, cu mai multe variante:

(a) Dobândirea bunului la un preţ rezidual după deducerea amortizării aferente;

(b) Prelungirea contractului;

(c) Încetarea contractului respectiv.

Avantajele leasingului:

- leasingul de operare pe termen scurt;
- cel care face închirierea utilajelor este un bun specialist în domeniu;
- asigurarea întreţinerii se face de către societatea de leasing care are echipe de intervenţie specializate care se deplasează la cel care utilizează leasingul şi asigură funcţionarea permanentă a utilajelor închiriate;
- reducerea impozitelor plătite de firmă, care conduce la economii pe linie financiară.
- evitarea unor proceduri birocratice.

Durata contractului de leasing este, în general, de 75-80% din durata de viaţă economică a bunului închiriat, dar se poate conveni şi asupra unei durate mai scurte. Societatea de leasing rămâne proprietară a bunului până la scadenţa contractului

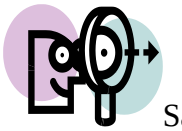
Contractul de leasing este, în general, irevocabil.

Decizia de a opta pentru leasing, în raport cu un împrumut bancar sau obligatar, se fundamentează pe valoarea actualizată netă (VAN), calculată după relaţia:

$$VAN = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \frac{VR}{(1+r)^m}$$

Deoarece nu se plăteşte costul de achiziţie al bunlui închiriat în formula VAN nu se cuprinde scăderea valorii investiţiei (I). De asemenea, cash-flow-urile (CF_t) vor fi determinate în funcţie de profiturile viitoare şi de chiria plătită (chiria este şi ea o cheltuială deductibilă de la plata impozitului). Valoarea reziduală (VR) este plătită în anul *m*, înaintea încheierii duratei de viaţă (n) a bunului închiriat.

Această valoare actualizată se compară cu cea a împrumutului, pentru a se analiza care dintre aceste surse de finanţare este mai avantajoasă.



Sa ne reamintim….

Decizia de investiţii este independentă de decizia de finanţare deoarece toate sursele de capital sunt oferite la preţul lor de echilibru dintre cerere şi ofertă, anticipate omogen.

Trebuie să se asigure finanţarea neîntreruptă a realizării de investiţii şi recuperarea fondurilor reinvestite.

4.4.Managementul proiectelor de investiţii

Conceptul de proiect – componente, cerinţe, avantaje

Managementul proiectelor din punct de vedere al competenţelor, al tehnicilor şi procedeelor de conducere din sfera mai largă a *centrelor de gestiune şi profit,* care contribuie la restructurarea firmei într-o concepţie modernă.

Elementele constitutive ale managementului prin proiecte se referă la o arie extinsă, incluzând printre altele şi următoarele:

- planurile de afaceri;
- proiectele de investiţii;
- planurile de restructurare;
- proiecte de retehnologizare şi introducerea progresului tehnic;
- proiect de revitalizare a sistemului informaţional ş.a.

00:40

În ceea ce priveşte condiţiile pentru funcţionarea eficientă a managementului prin proiecte, acestea au următoarele componente:

- gestiunea resurselor şi managementul utilizării acestora la un nivel superior;
- existenţa resurselor proprii şi atrase trebuie folosite pentru realizarea eficientă a unor obiective strategice şi tactice ale firmei;
- consumul de resurse trebuie a se face cu o eficienţă maximă;
- necesitatea unei gestiuni proprii, ca o entitate adecvată, constituie o premisă hotărâtoare pentru o activitate profitabilă şi realizarea indicatorilor de performanţă;
- proiectele conţin responsabilităţi şi stimulente la nivelul centrului;
- la elaborarea proiectelor este imperios necesar să participe cei mai buni specialişti ai firmei, care prin competenţa lor trebuie să asigure o structură funcţională de înaltă performanţă;

Printre a asigura o organizare modulară a firmei se impune ca prin proiectele firmei să se promoveze cele mai evoluate metode şi tehnici de management şi de organizare a fabricaţiei. Acest proces are caracter inovator şi de creaţie, urmărindu-se pe baza unei analize SWOT aprofundate să se stimuleze cele mai tari puncte şi oportunităţi ale firmei, în paralel cu adoptarea unor măsuri energice pentru a limita şi înlătura avantarurile în funcţionarea firmei determinate de existenţa unor puncte slabe.

Prin proiectare se urmăreşte de a se crea o structură organizaţională şi financiară a firmei având o performanţă ridicată.

În acest proces prezintă însemnătate aparte identificarea unor posibile greşeli în întocmirea proiectelor privind:

- proiectarea nivelurilor superioare (primele nivele), fără a se acorda atenţie nivelurilor inferioare, a nivelurilor de bază, aspect ce va influenţa negativ delegarea atribuţiilor, stabilirea responsabilităţilor, comportamentul participanţilor, colaborarea inter-sectorială şi modul de adoptare a deciziilor;
- concentrarea elaborării proiectului asupra structurii verticale şi neglijarea aspectelor pe orizontală, ceea ce va afecta desfăşurarea, funcţionarea mecanismelor de coordonare, care trebuie astfel proiectate încât să fie organic legate de toate compartimentele organizatorice şi de activitatea personalului din acestea, precum şi a informaţiilor care se vehiculează;
- indicarea atribuţiilor fiecărei persoane trebuie să fie completată cu precizarea drepturilor, responsabilităţilor şi obiectivelor pe care trebuie să le urmărească echipele (grupele) de lucru;
- modul în care se face fundamentarea şi elaborarea deciziilor adesea este tratat generic, incomplet şi fără a se preciza analizele, documentaţia şi informaţiile necesare. De asemenea, nu se determină principalele decizii care influenţează evoluţia firmei, precum şi rolul echipelor (grupelor) de lucru şi ale personalului în elaborarea şi implementarea procesului decizional;

00:50

- reproiectarea structurii firmei adesea nu promovează obiectivele firmei, aşa cum au fost definite la elaborarea ultimelor direcţii ale strategiei. În acest sens, s-a şi formulat cerinţa ca structura firmei să urmeze şi să se adapteze permanent la mutaţiile care intervin în ideologia şi strategia organizatorică;
- pentru a pune în funcţiune şi a extinde aplicabilitatea unor elemente avute în vedere la reproiectare se cere ca în timp să se verifice viabilitatea acestora, prin folosirea unor experimentări, staţii pilot sau unităţi care să permită testarea ţintelor propuse şi ale noii strategii.

În operaţiunea de elaborare a proiectelor se cere să participe managementul de vârf al firmei, care urmează să elaboreze un program cât mai analitic al schimbărilor propuse şi să asigure motivaţia pentru personalul antrenat în acţiuni. Principalele obiective care se urmăresc la elaborarea proiectelor privesc:

- dimensionarea cât mai precisă a noilor coordonate strategice, respectiv ţelul urmărit, priorităţi, valorile implicate, restructurarea sistemului informaţional în funcţie de fluxurile necesare, reactualizarea modului de organizare şi funcţionare a personalului pe linie de descentralizare, delegare şi stabilire de responsabilităţi;

- configurarea noii structuri a firmei, prin identificarea măsurilor necesare pe linia modificărilor comportamentale şi a proceselor derulate; a schimbărilor privind organizarea firmei şi a noilor obiective urmărite; pe linia creşterii forţei competitive a firmei, care să contribuie la consolidarea poziţiei de piaţă a acesteia; în direcţia unei îmbunătăţiri a imaginii firmei privită din exterior, realizată printr-un good-will ameliorat. În general apreciez că pentru toate aceste patru componente urmează a se acorda o prioritate constantă, de circa 25%. Pentru atingerea acestor priorităţi, prin proiectele firmei urmează a se stabili etapele necesare, măsurile concrete de adoptat şi scopurile pe termen scurt şi mediu;
- schiţarea trăsăturilor distincte ale firmei în viitor, în care scop urmează a se preciza caracteristicile funcţionale ale acesteia, noi domenii în care va fi implicată, superioritatea din punct de vedere organizatoric şi funcţional faţă de situaţia actuală, căile prin care va putea obţine o mai mare eficienţă şi performanţă.

Care sunt elementele constitutive ale managementului prin proiecte?

……

……..

Pentru ca proiectele elaborate de firmă să-şi dovedească oportunitatea se cere ca ele să permită implementarea de mecanisme şi măsuri care să favorizeze noile structuri pefecţionate, într-un cadru general în care schimbările să se efectueze în mod peogramat şi fără disfuncţionalităţi.

Avantajele esenţiale pe care le furnizează conducerea prin proiecte se referă la:

00:60

- posibilităţile largi oferite de a contribui la aplicarea prevederilor strategiei firmei, în condiţiile actualizării permanente ale acesteia, în funcţie de modificarea factorilor interni şi externi;
- creşterea gradului de analiză ştiinţifică în stabilirea obiectivelor proiectului, dublate de îmbunătăţirea pârghiilor de evaluare şi control;
- asigurarea unei motivaţii pentru personalul angrenat la realizarea proiectului, pentru care se stabilesc însă responsabilităţi concrete;
- condiţii pentru intensificarea activităţii de export şi creşterea încasărilor valutare;
- premise pentru intensificarea eficienţei economice, a profitului şi a performanţei.

4.5. Evaluarea proiectelor de investiţii

Pentru realizarea evaluării proiectelor se foloseşte un sistem de indicatori, de regulă 7 ± 2, care trebuie să asigure alegerea unui proiect adecvat din punct de vedere al performanţelor şi eficienţei.

Criteriile avute în vedere la selectarea indicatorilor se referă la următoarele:

- să corespundă obiectivelor şi scopurilor investitorului;
- să aibă relevanţă economico-financiară, în care scop se alcătuieşte o scară a lor, în funcţie de puterea de caracterizare a fenomenelorşi proceselor cercetate;
- să asigure o analiză veridică, în funcţie de complexitatea domeniului şi a specificului cercetării;
- să utilizeze metode moderne pentru investigarea proiectelor de investiţii de anvergură şi metode tradiţionale alături de cele moderne pentru proiecte mai puţin ample; metodele folosite urmează să asigure fundamentare ştiinţifică şi fiabilitate;
- luarea în considerare a incertitudinii şi riscului, pentru durata pe orizontul de timp (d + D), utilizând în acest scop:
  - analiza de sensibilitate;
  - evaluarea probabilistică a indicatorilor;
  - determinarea unor indicatori specifici (abatere standard, coeficientul de variaţie ş.a.).
- sistemul de indicatori alcătuit trebuie să răspundă cerinţelor de a avea o capacitate mare de reflectare; de a putea fi folosiţi în analiza SWOT de identificare a punctelor tari şi slabe şi să poată fi utilizaţi în domenii din sfera de activitate a investitorilor, oferindu-le posibilităţi de calcul adecvate şi suport în luarea deciziilor.

01:10

Principalii indicatori folosiţi de unele instituţii financiare internaţionale, respectiv Banca Mondială, BERD, BEI, ONU, Comisii de construcţii externe sunt următorii:

1. Indicatori de rentabilitate a proiectelor de investiţii

Aceşti indicatori se pot determina prin două modalităţi:

1.1. Prin rate procentuale (Rate of Return)- Pentru determinarea ratei rentabilităţii economico-financiare a proiectului se utilizează formula:

$$r_r = \frac{\overline{R}}{I_t}$$

în care: $\overline{R}$ = valoarea medie anuală a avantajului economic (lei)

I = efortul investiţional (lei)

În SUA şi în unele state europene, în practica bancară de evaluare a proiectelor de investiţii se mai utilizează:

- Rentabilitatea activelor totale (Return on Total Asets)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Profit net (după impozitare)}}{\text{Active totale}} * 100$$

Indicatorul reflectă procentual rentabilitatea aferentă întregului capital investit.

– Rata rentabilităţii pentru capitalul total investit (Return on Investment)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Profit net (după impozitare)}}{\text{Efortul investitional}} * 100$$

– Rata de rentabilitate financiară (Return on Common Equity)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Profit net (după impozitare)}}{\text{Efort investitional propriu}} * 100$$

Aceşti trei indicatori prezintă o relevanţă ridicată în a aprecia eficienţa proiectului de investiţii şi este utilă compararea lor cu nivelurile medii pe ramura sau sector în care se face alocarea capitalului.

1.2. Indicatori de rentabilitate sub formă de coeficienţi (e), astfel:

$$\text{e} = \frac{\text{Profitul anual (mediu sau constant), in lei}}{\text{Efortul investitional, in lei}}$$

01:20

Determinarea coeficientului de eficienţă (e), reflectă gradul în care fluxul anual al profitului se datorează eforturilor de investiţii pentru acel proiect. În cazul modernizărilor, retehnologizărilor şi a dezvoltării capacităţilor existente, calculul coeficientului de eficienţă (e) se face astfel:

$$e = \frac{\text{Sporul profitului anual (prin modernizari, retehnologizari, dezvoltari de capacitati)}}{\text{Investitii pentru proiectele specifice mentionate}}$$

Indicatorul de rată de rentabilitate se recomandă pentru investiţii de valori limitate din sectoare mici şi mijlocii, cu o durată de realizare sub un an, căci în acest caz reuşeşte să caracterizeze mărimea profitului pentru un leu costuri pentru investiţii. Carenţele acestui indicator, care limitează utilizarea sa, se referă la: nereflectarea duratei de execuţie cu efecte de imobilizare a fondurilor; nu evidenţiază evoluţia situaţiei economico-financiare; nu prezintă costul de oportunitate al investiţiilor sau bunurilor imobilizate.

2. **Randamentul economic al investiţiilor (RE)** se poate determina:

2.1. Randamentul economic static (RE_s) se determină prin raportul:

$$\frac{\Delta}{I_t} = \frac{P_S - I_t}{I_t} = \frac{P_S}{I_t} - 1$$

în care:

$\Delta = P_S - I_t$ = surplusul de profit adus de un proiect de investiţii

Deci, pentru definirea RE_s avem în vedere raportul $\frac{\Delta}{I_t}$, adică relaţia $\frac{P_S}{I_t} - 1$.

Prin determinarea lui RE_s nu se iau în considerare imobilizările de fonduri şi costul acestora, întrucât nu se evidenţiază perioada de timp (d) pentru efectuarea lucrărilor. Ca urmare se recomandă utilizarea lui RE_s pentru proiecte cu durată scurtă, care se vor termina într-un an.

Dacă $RE_s > 0$ proiectul este exceptabil, fiind eficient.

2.2. Randamentul economic dinamic (RE_d) se va stabili prin raportul dintre valoarea actualizată a profitului total şi valoarea actualizată a investiţiilor totale, la un moment dat, astfel:

$$RE_d \text{ pe leu investit} = \frac{\text{act } P_S}{\text{act } I_t} - 1$$

în care:

$\text{act } P_S =$ valoarea actualizată a profitului total;

$\text{act } I_t =$ valoarea actualizată a investiţiilor totale.

01:30

Pentru acceptarea proiectelor se cere ca $RE_d > 0$. Acest indicator prezintă calitatea de a reliefa valori echivalente la un moment dat.

Dacă $RE_d > 0$ proictul se poate accepta, fiind eficient, pe durata vieţii economice, recuperându-se investiţiile totale efectuate.

Situaţia de respingere a proiectelor intervine atunci când RE_s sau $RE_d \leq 0$, fapt care indică nerecuperarea investiţiilor efectuate.

3. **Durata (termenul) de recuperare a investiţiilor** are două determinări, respectiv:

3.1. Durata statică (T_S) sau simple payback, determinată astfel:

$$T_S = \frac{I_C}{A_V}, \text{ în care:}$$

T_S = durata statică de recuperare (ani);
I_C = costul investiţiei pe proiect, analizat pe variante;
A_V = total avantaje (profit, cash-flow), constant sau mediu, respectiv valoarea medie anuală a avantajului economic.

Condiţii pentru ca proiectul să fie acceptabil:

- $T < D$, deci durata statică de recuperare să fie mai mică decât D-durata de viaţă economică, de funcţionare a capăacităţilor

- $T \leq T_0,...,T_{n,\ max\ dat}$, respectiv durata statică de recuperare medie va fi mai mică sau egală cu durata pe variante, adică $T_0,...,T_n$, asigurând cea mai rapidă recuperare a fondurilor de investiţii

Calculul lui T_S are limite determinate de nereflectarea imobilizării şi a costului acesteia, căci nu se reflectă mărimea duratei de execuţie a lucrărilor şi felul în care sunt eşalonate investiţiile.

3.2. Durata dinamică (T_d) sau discounted payback, care se determină astfel prin logaritmare:

$$T_d = \ln\left[\frac{1}{1-aT}\right] : \ln(1+a)$$

în care:
a = rata de actualizare pe an;
T = termenul static de recuperare.

Pentru rapiditate se pot folosi datele din tabelele având coeficienţi de actualizare.
În vederea selectării variantelor se are în vedere:

- $T_d < D$
- au prioritate proiectele cu termen minim de recuperare a investiţiilor;

01:35

- În afară de procedeul prin logaritmare se poate utiliza procedeul bilanţului recuperării investiţiilor, care este mai aproape în a reflecta fluxul previzionat al avantajelor economice. Cele două procedee dau rezultate apropiate.

În această situaţie, din volumul total al investiţiilor actualizate la un moment dat se scade succesiv mărimea anuală a fluxului avantajului economic (în valoare actuală sau previzionată), actualizat la acelaşi moment ca şi investiţiile, până în anul de recuperare a investiţiilor.

Calculele în acest sens sunt următoarele pentru anul K:

$$VIR = VIR_{k-1} - VA_k$$

în care:
VIR = valoarea investiţiilor actualizate rămase de recuperat;
VA = volumul total al investiţiilor actualizate.

- În ceea ce priveşte T_s şi T_d se apreciază următoarele:
  - aceştia urmează a fi folosiţi şi evaluaţi în legătură cu alţi indicatori, căci luaţi separat nu pot constitui un criteriu de selectare, deoarece nu reflectă rentabilitatea proiectului;
  - durata de recuperare a investiţiilor (statică şi dinamică) nu permit evidenţierea costului de oportunitate al capitalului;
  - posibila utilizare a indicatorului T_s: pentru proiecte de mică amploare, cu durata de execuţie scurtă şi cea de funcţionare de 3 – 5 ani; dacă fluxurile avantajelor au caracter dinamic se va determina indicatorul Td.

4. **Angajamentul de capital sau costuri totale actualizate** (în literatura de specialitate: Life Cycle Cost; Discounted Total Cost)

Acest indicator complex de eficienţă a investiţiilor reflectă în valoare actuală nivelul costurilor din etapa iniţială a investiţiei (construire de capacităţi), cât şi din etapa de exploatare a acestora, fără a se evidenţia amortismentul. Prin acest indicator se reuşeşte o echilibrare pe perioada de viaţă a proiectelor, între costurile de investiţii şi de exploatare. Orizontul de timp îl dă durata de viaţă economică a proiectului sau o durată de circa 20 – 25 de ani.

Pentru a determina valoarea actuală a capitalului VA (K_t) utilizăm relaţia:

$$VA(K_t) = \sum VA(K_h) = \sum K_h (1+a)^{-h}$$

în care: VA (K_h) = valoarea actuală a capitalului în anul h;
a = rata de actualizare.

Indicatorul are semnificaţie pentru clarificarea următoarelor aspecte:

- fondurile de investiţii necesare pentru proiect, avându-se în vedere stricta reducere a acestora;
- economiile la costurile de exploatare datorate investirii în tehnică şi tehnologie performantă;
- eficientizarea proiectului rezultă atunci când valoarea actuală a veniturilor e mai mare decât angajamentul de capital.

01:40

Formele utilizării indicatorului:

- criteriu de selectare a proiectelor de investiţii finanţate de la buget, în condiţiile unor eforturi minime, dat fiind caracterul limitat al fondurilor;
- utilizarea de către instituţiile financiare internaţionale, inclusiv Banca Mondială, prin determinarea CTA (costuri totale actualizate);
- de către organismele specializate internaţionale, pentru selectarea variantelor de proiecte de investiţii în construcţii, prin folosirea calculului CG (costul global).

În vederea fundamentării deciziei privind acceptarea unui proiect se face o analiză comparativă, pe mai multe variante de proiect, privind comensurarea avantajului economic net, rezultat din raportul supraunitar al economiilor la costurile de exploatare faţă de raportul de investiţii. Astfel, dacă avem 5 variante, pentru:

$$e_1 = \frac{\text{Costuri totale de exploatare actualizate}}{\text{Costuri totale de investitii actualizate}} > 1$$

În mod similar se procedează pentru variantele e_2, e_3, e_4, e_5 şi se face compararea pe perechi de variante.

5. **Costul unitar actualizat** (CUA) sau **cheltuieli specifice actualizate** (C_s).

Indicatorul serveşte pentru caracterizarea eficienţei proiectelor de centrale electrice, având capacitate anuală de producţie diferită şi se determină raportând indicatorul anterior CTA

la cantitatea de energie electrică livrată într-un an. Pornind de la acest indicator (CUA) se vor stabili tarifele de energie electrică vândută.

6. **Analiza „venituri – costuri" totale, exprimate în valori actuale pe variante de proiecte.**

În legătură cu evaluarea acestui indicator se disting următoarele considerente:

– Raportul dintre venituri totale actualizate şi costuri totale actualizate trebuie să fie supraunitar, respectiv:

$$\frac{\text{Venituri actualizate}}{\text{Costuri actualizate}} > 1;$$ în cazul unui raport subunitar, proiectul produce pierderi este neeficient şi trebuie respins.

– Datorită faptului că indicatorul se reflectă la un orizont larg de timp, apare necesar ca raportul supraunitar să fie mult mai mare de 1, pentru a putea preveni anumite disfuncţionalităţi legate de nerealizarea volumului de producţie, al micşorării preţului la produsele şi serviciile livrate sau datorită sporirii costurilor.

– Raportul analizat este influenţat în mare măsură de nivelul ratei de actualizare care trebuie corelată cu mărimea rentabilităţii, a ratei dobânzii la fondurile împrumutate ş.a.. Doar în acest fel se vor putea fundamenta deciziile de selectare a unor proiecte rentabile, eficiente.

– Varianta cea mai optimă este aceea, în care raportul analizat determină o mărime maximă, calculat pe acelaşi orizont de timp, respectiv se obţine un venit mai mare pe unitatea de costuri totale.

– Limitele indicatorului se referă la nereflectarea unor restricţii de ordin financiar, valutar, de dezvoltare în perspectivă a proiectului (capacităţi, venituri).

01:45

7. **Valoarea netă actualizată totală** (VNAT) - în literatura de specialitate: Net Present Value; Net Benefits; Net Savings; Net Present Worth.

Pentru determinarea sa se pot folosi următoarele relaţii:

– Calculul avantajului economic, financiar, ca diferenţă între valoarea actualizată a veniturilor şi cea a costurilor, respectiv:

$$VNAT = \text{Val. actualizata a veniturilor totale} - \text{Val. actuala a costurilor totale}$$

– Un alt mod de calcul este dat de surplusul total de cash-flow, cu actualizarea valorii.

Indicatorul VNAT este folosit pentru formularea deciziei de finanţare a investiţiei, în condiţiile:

- Nivelul VNAT > 0, indică afaceri rentabile, cu posibilitatea de a reinvesti fluxul de cash-flow în afaceri profitabile; în acest fel se produce creşterea valorii firmei şi a averii acţionarilor;
- În operaţiunea de selectare se preferă proiectele care aduc un VNAT, care determină o rentabilitate superioară şi fac proiectul atractiv;

- Pentru efectuarea calculelor privind VNAT trebuie folosită o rată de actualizare adecvată (nici prea mare, nici prea mică), care să permită reflectarea corectă a eficienţei (rentabilităţii) proiectului. În consecinţă, sensibilitatea VNAT este afectată de mărimea prealabilă a ratei de actualizare, ceea ce constituie un punct slab al indicatorului. Totodată, alte limitări în reprezentativitatea VNAT sunt date de neluarea în calcul a duratei de recuperare; nu reliefează semnificaţia relativă a aportului proiectului faţă de costurile de investiţii şi nu permite comparabilitatea la proiecte cu durata de viaţă economică diferite, decât dacă se efectuează unele proceduri menite să aducă proiectele la un orizont identic de analiză (10, 12, 15 ani).

8. **Indicele de profitabilitate** (i), respectiv Index of Profitability sau Benefit – to Cost Ratio; NPV Index.

Acest indicator se obţine prin raportul dintre VNAT şi fondurile de investiţii, care au contribuit la crearea sa, reprezentate fie de cele iniţiale sau de cele actualizate. Calculul se face cu ajutorul relaţiilor:

$$i = \frac{VNAT}{Investitii\ initiale} \quad ; \quad i = \frac{VNAT}{Investitii\ actualizate}$$

sau

$$i = \frac{Randament\ economic\ actualizat}{Investitii\ actualizate}$$

Indicele de profitabilitate permite selectarea proiectelor dacă i > 1, iar în ceea ce priveşte ordonarea lor se face în ordinea descrescătoare a indicelui. În acest mod se pot grada proiecte independente, în ordinea eficienţei lor.

01:50

9. **Rata internă de rentabilitate** (RIR) sau Internal Rate of Return.

Pentru un proiect de investiţii, RIR se caracterizează printr-o rată a dobânzii compuse, care folosită drept rată de actualizare la fluxurile de cash-flow le face pe acestea egale cu valoarea actualizată a costurilor de investiţii. Deci, RIR reprezintă nivelul limită al dobânzii pentru procurarea unui împrumut de investiţii (dar fără profit şi fără pierderi). Un alt mod de definire a RIR este că acesta reprezintă acea rată de actualizare (a), care face ca în perioada analizată, valoarea actuală totală din desfacerea produselor şi serviciilor prestate să fie egală cu valoarea actualizată totală a costurilor de investiţii şi exploatare.

În aceste condiţii: VNAT (a = RIR) = 0; deci RIR este rata limită în procesul de actualizare, pentru care VNAT se va anula. Dacă a > RIR, înseamnă că acel proiect de investiţii nu va mai fi efficient.

Pentru determinarea RIR se procedează prin iterări successive ale calculului VNAT la diferite rate de actualizare, până se ajunge la echivalarea acestuia cu 0 pentru un anumit proiect.

Indicatorul RIR are o semnificaţie deosebită, constituind un criteriu principal de selectare şi de acceptare a proiectelor, în următoarele situaţii:

- RIR calculat > a (rata de actualizare), la finanţarea din fonduri proprii;
- RIR calculat > d (rata dobânzii), la finanţarea din credite bancare;

- RIR calculat > costul oportun al capitalului;
- RIR calculat > 0, pentru a se recupera costurile de investiţii;
- RIR calculat > RIR dat, dorit de investitor;
- RIR calculat > costul finanţării mediu = costul mediu ponderat al capitalului.

În vederea reflectării pe deplin a valenţelor unui proiect de investiţii, se cere ca analiza în vederea selectării să ia în considerare mai mulţi indicatori, respectiv RIR, VNAT, indicele de profitabilitate (i), raportul venituri totale actualizate/costuri totale actualizate, termenul (durata) de recuperare a investiţiilor, randamentul economic al investiţiilor.

În ceea ce priveşte limitele folosirii indicatorului:

- prin indicator nu se evidenţiază valoarea aportului, a avantajului net al proiectului;
- nivelul indicatorului nu reflectă rolul proiectului în sporirea valorii firmei;
- în selecţie se pot respinge variante care necesită fonduri mari, dar au şi o contribuţie ridicată de VNAT.

10. Rata internă de rentabilitate la care fluxul de cash-flow şi reinvestirea anuală a lor pe o perioadă de analiză asigură remunerarea capitalului total avansat pentru investiţii.

Acest indicator indică rata de rentabilitate la care fluxul de cash-flow şi reinvestirea anuală a lor pe o perioadă de analiză asigură remunerarea capitalului total avansat pentru investiţii.

Totodată, RIRA – RIRM poate fi definită ca o valoare a costului capitalului pentru care VNAT (a = RIRA) = 0.

Pentru selectarea proiectelor, valoarea indicatorului trebuie să fie mai mare decât rata de actualizare „a”.

11. Testul Bruno – cursul de revenire net actualizat (CRNA), respectiv Discounted Exchange Rate.

01:55

Indicatorul reflectă costul intern exprimat în lei al unei unităţi de valută externă obţinută fie prin exportul de produse/servicii, fie prin înlocuirea importului, ca urmare a realizării unui proiect de investiţii.

Prin utilizarea acestui indicator se evidenţiază limitele acceptabile ale exportului sau înlocuirii importului în ceea ce priveşte costul intern al valutei, aspect esenţial în procesul de concurenţă.

Elementele, pentru calculul indicatorului se referă la: fluxul anual în valută al veniturilor din vânzări la export sau economii la import; costuri în valută şi lei pentru investiţii şi exploatarea capacităţilor la proiectul lansat; fluxul anual al valorii nete; factorul de actualizare.

Condiţia pentru acceptarea unui proiect o reprezintă relaţia CRNA ≤ cursul oficial de schimb al valutei (desigur într-o economie stabilă, cu un nivel al inflaţiei redus).

12. **Pragul de rentabilitate** (PR) – Break even point

Indicatorul prezintă gradul minim de folosire a capacităţilor nou proiectate, sub nivelul la care s-ar înregistra pierderi. Se exprimă procentual. Pentru determinarea indicatorului se foloseşte relaţia:

$$PR = \frac{\text{Cheltuieli fixe anuale (amortizari, cheltuieli generale s.a.)}}{\text{Ven/incasari anuale, C.A. - Ch. var. de prod. anuale (mat. prime, salarii, energie etc.)}}$$

Un nivel mai redus al indicatorului face să scadă riscul înregistrării de pierderi de către firmă.

REZUMAT

Între problemele la nivel naţional şi realităţile locale, planificarea se sprijină pe pârghiile existente la nivel, prin implicarea actorilor locali interesaţi în dezvoltarea de pe plan regional şi ajutând la formularea proiectelor de dezvoltare locală. Conţinutul planului exprimă voinţa de a participa la implementarea proiectelor de dezvoltare, chiar dacă aceasta nu corespund în întregime distribuţiei juridice a competenţelor.

Pentru nivelul ierahic superior, regiunea este nivelul de referinţă pentru politicile naţionale şi europene.

Test de autoevaluare

(Durata acestui test este de aproximativ 50 min)

1. Ce reprezintă domeniul major de intervenţie ?

a) domeniul major de intervenţie reprezintă sfera de activitate dintr-o axă prioritara, în cadrul căruia se pot finanţa diferite operaţiuni cu obiective similare;

b) legătura dintre priorităţile la nivel comunitar şi Programul naţional de reformă;

c) detaliile de implementare ale programului operaţional.

2. Autoritatea de management are următoarele atribuţii principale:

a) coordonează procesul de negociere cu Comisia Europeană a CSNR şi a programelor operaţionale;

b) analizează şi propune modificări ale programului operaţional şi le înaintează comitetului de monitorizare aferent;

c) elaborează standarde şi ghiduri de evaluare pentru intervenţiile finanţate din instrumentele structurale.

3. Obiectivele de bază ale politicii de dezvoltare regională în România sunt următoarele:

a) diminuarea dezechilibrelor regionale existente prin stimularea dezvoltării echilibrate;

b) corelarea politicilor sectoriale guvernamentale la nivelul regiunilor;

c) stimularea cooperării interregionale, interne şi internaţionale, transfrontaliere, inclusiv în cadrul euroregiunilor

4. Programele de dezvoltare regională şi cheltuielile de funcţionare a agenţiilor pentru dezvoltare regional se finanţează din

a) Fondul social european;

b) Fondul de coeziune;

c) Fondul pentru dezvoltare regională.

5. Costurile care pot fi atribuite unei anumite activităţi individuale din cadrul operaţiunii şi pentru care poate fi demonstrată legătura cu activitatea în cauză sunt:

a) costuri indirecte eligibile;

b) costuri directe eligibile;

c) costuri generale de administraţie.

6. Cine joacă rolul de coordonator a asistenţei financiare nerambursabile acordate României de Uniunea Europeană şi de statele membre ale acesteia, precum şi de statele membre ale Asociaţiei Europene a Liberului Schimb?

a) Banca Naţională a României;

b) Ministerul Finanţelor Publice;

c) Ministerul Dezvoltării Regionale şi Turismului.

7. Prin contractul de finanţare :

a) se acorda prefinantare în cadrul unui domeniu major de intervenţie;

b) se acordă asistenţa financiară nerambursabilă aferentă unei operaţiuni în scopul atingerii obiectivelor axei prioritare dintr-un program operaţional şi care stabileşte drepturile şi obligaţiile părţilor;

c) se rambursează cheltuielile TVA din cadrul unei operaţiuni.

8. Competenţa de emitere sau de respingere a avizului Natura 2000 revine agenţiilor regionale pentru protecţia mediului în cazul în care proiectul:

a) se desfăşoară pe suprafaţa unui judeţ;

b) se desfăşoară pe suprafaţa a doua sau mai multor judeţe din cadrul aceleiaşi regiuni;

c) se desfăşoară pe suprafaţa a doua sau mai multor regiuni.

9. Obiectivele specifice care vor sprijini implementarea eficientă a strategiilor de comunicare externă sunt:

a) informarea corectă şi constantă a publicului larg despre rolul, semnificaţia şi rezultatele scontate/ obţinute prin implementarea FSC în România;

b) sprijinirea unei mai bune înţelegeri a FSC la nivel instituţional şi a cunoaşterii la nivel individual;

c) crearea unui sistem intern de informare eficient (*knowledge base1*) comun tuturor Autorităţilor de Management (AM), Organismelor Intermediare (OI) şi Secretariatelor Tehnice Comune (STC), care să sprijine toate activităţile în reţea.

10. Cine avizează propunerile de obiective prioritare naţionale de dezvoltare formulate de instituţiile responsabile, în vederea includerii acestora în PND ?

a) Comitetul interinstituţional pentru elaborarea PND;

b) Consiliul pentru dezvoltare regională;

c) Ministerul finanţelor publice.

Raspunsurile corecte la testul grila sunt:

1.a 2. b 3. A,b,c, 4. C 5. B 6. B 7. B 8. A 9. A 10. A

BIBLIOGRAFIE

- **C. Bragaru –** *Managementul proiectelor cu finantare europeana nerambursabila***,** Editura Expert, Bucuresti,2010.
- **C. Bragaru,** *Ghid practic – Exemple de cereri de finantare*, Ed EXPERT, Bucuresti**.**
- **C. Bragaru,** *Dezvoltarea durabila a judetului Constanta prin proiecte finantate din fonduri europene*, Editura Expert, Bucuresti,2010.
- **A.O.Berea, E.C. Stoica, C. Bragaru**, *Managementul Dezvoltarii locale si regionale prin proiecte*, Editura Expert, Bucuresti, 2010.
- Agenda locală 21- Planul local de dezvoltare durabilă a Municipiului Constanta, Primăria Municipiului Constanţa, 2008, (sursa: **www.primaria-constanta.ro**);

UNITATEA DE INVATARE V
MANAGEMENTUL CARIEREI

Introducere

In general, inţelesul popular al termenului de carieră este asociat cu ideea de mişcare ascendentă sau de avansare a unei persoane într-un domeniu de activitate dorit, cu scopul de a obţine mai mulţi bani, mai multă responsabilitate sau de a dobândi mai mult prestigiu şi mai multă putere.Cu alte cuvinte, cariera reprezintă un aspect important şi o parte însemnată din viaţa unui individ care, la rândul ei, reprezintă o permanentă luptă pentru atingerea scopurilor sau obiectivelor personale. Astfel, indivizii sunt, de obicei, dornici să-şi dezvolte cariere care ţin cont atât de nevoile personale si familiale, inclusiv educaţia copiilor, cât şi de carierele partenerilor sau de calitatea vieţii.

Obiectivele unitatii de invatare

După parcurgerea unităţii veţi fi în măsură să: aplicati principiile, normele şi valorile eticii profesionale în cadrul propriei strategii de muncă riguroasă, eficientă şi responsabilă;
Identificati rolurile şi responsabilităţile într-o echipă plurispecializată şi aplicarea de tehnici de relaţionare şi muncă eficientă în cadrul echipe;
Identificati oportunităţile de formare continuă şi valorificarea eficientă a resurselor şi tehnicilor de învăţare pentru propria dezvoltare;

Durata medie de parcurgere a primei unităţi de învăţare este de 2 ore.

6.1 Conceptul de carieră

Deşi în limbajul curent noţiunea de carieră este larg folosită, conceptul de carieră are numeroase inţelesuri neexistând până în prezent o definiţie oficială unanim acceptată, care să întrunească consensul specialiştilor în literatura de specialitate fiind cunoscute diferite formulări sau numeroase opinii.

In general, inţelesul popular al termenului de carieră este asociat cu ideea de mişcare ascendentă sau de avansare a unei persoane într-un domeniu de activitate dorit, cu scopul de a obţine mai mulţi bani, mai multă responsabilitate sau de a dobândi mai mult prestigiu şi mai multă putere.

Cu alte cuvinte, cariera reprezintă un aspect important şi o parte însemnată din viaţa unui individ care, la rândul ei, reprezintă o permanentă luptă pentru atingerea scopurilor sau obiectivelor personale. Astfel, indivizii sunt, de obicei, dornici să-şi dezvolte cariere care ţin cont atât de nevoile personale si familiale, inclusiv educaţia copiilor, cât şi de carierele partenerilor sau de calitatea vieţii.

00:05

6.2.Managementul carierei

Managementul carierei este procesul de proiectare şi implementare a scopurilor, strategiilor si planurilor care să permită organizaţiei să-şi satisfacă necesităţile de resurse umane, iar indivizilor să-şi îndeplinească scopurile carierei lor.

In ceea ce priveste managementul carierei trebuie menţionate, totodată, faptul că, în cadrul unei organizaţii, pot exista numeroase probleme potenţiale, ca, de exemplu:

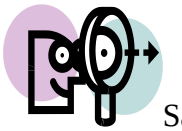
- dacă un angajat cu o pregătire corespunzătoare este propus de mai multe ori pentru promovare, dar de fiecare dată este respins sau şeful direct nu-i răspunde la solicitari, angajatul respectiv începe să creadă că a ajuns la un punct final în cariera sa sau că se află într-un moment al carierei, în care posibilităţile de promovare sunt foarte reduse;
- promovarea unui angajat într-un superior care însă nu corespunde calificării sau experienţei sale poate avea efecte nedorite, deoarece este posibile ca angajatul să considere că nu există o logica în promovarea respectiva şi că singura soluţie este părăsirea organizaţiei;

Potrivit literaturii de specialitate şi practicii manageriale în domeniu, principalele obiective ale managementului carierei sunt următoarele:

- promovarea unei politici de dezvoltare corespunzătoare a carierei in corcondanţă cu natura activităţii desfăşurate, precum şi cu nevoile şi posibilităţile individuale şi organizaţionale;
- integrarea nevoilor şi aspiraţiilor individuale în nevoile şi obiectivele organizaţionale;
- satisfacerea nevoilor organizaţionale de dezvoltare şi amplificare a imaginii pozitive sau favorabile a organizaţiei prin recunoaşterea nevoilor de pregătire şi dezvoltare a angajaţilor;
- identificarea şi menţinerea celor mai buni angajaţi sau a celor cu perspective profesionale certe prin satisfacerea nevoilor lor profesionale şi a aspiraţiilor personale pe termen scurt si lung;
- elaborarea unor planuri de cariera sau introducerea unor scheme de promovare speciale pentru angajaţii competenţi pentru care nu sunt disponibile posturi corespunzătoare;

00:15

- îndrumarea şi susţinerea angajaţilor competitivi pentru atingerea obiectivelor personale în concordanţă cu potenţialul, nevoile şi aspiraţiile acestora, precum şi cu contribuţia lor în cadrul organizaţiei;
- sprijinirea angajaţilor în identificarea calificărilor şi calităţilor necesare atât pentru posturile curente, cât şi pentru cele viitoare;
- asigurarea pregătirii şi dezvoltării necesare angajaţilor pentru a le permite să facă faţă oricărui nivel de responsabilitate, cu condiţia ca aceştia să aibă potenţialul sau capacitatea să-l atingă;
- dezvoltarea unor noi căi ale carierei pentru orientarea indivizilor în cât mai multe direcţii;
- revitalizarea angajaţilor care manifestă o anumită stagnare sau plafonare a carierei lor;
- obţinerea atât pentru organizaţie, cât şi pentru angajaţii acesteia a unor avantaje reciproce.
-

 Sa ne reamintim….

Managementul carierei este procesul de proiectare şi implementare a scopurilor, strategiilor si planurilor care să permită organizaţiei să-şi satisfacă necesităţile de resurse umane,iar indivizilor să-şi îndeplinească scopurile carierei lor.

6.3. Planificarea carierei

Oamenii au avut intotdeauna cariere, însă, numai relativ recent, managementul resurselor umane şi-a orientat serios atenţia sau preocupările asupra metodelor şi căilor de dezvoltare a carierelor, precum şi asupra tipului de planificare necesară pentru atingerea scopurilor acestora.

Potrivit literaturii de specialitate şi practicii manageriale in domeniul resurselor umane, planificarea carierei reprezintă:

- ✓ procesul de identificare a nevoilor, aspiraţiilor şi oportunităţilor privind cariera in cadrul unei organizaţii, precum şi acela de realizare a unor programe de dezvoltare a resurselor umane, în scopul susţinerii carierei respective;
- ✓ procesul de alegere a ocupaţiilor, organizaţiilor şi căilor de urmat in cadrul unei cariere;

- ✓ procesul continuu de descoperire, în care o persoană dezvoltă lent un concept propriu ocupaţional, ca rezultat al capacităţilor şi abilităţilor, nevoilor, motivaţiilor şi aspiraţiilor acesteia, precum şi al propriului sistem de valori;
- ✓ procesul prin care angajaţii individuali identifică şi traduc în viaţă paşii pentru atingerea scopurilor carierei.

Planificarea carierei trebuie să aibă în vedere numeroase aspecte:

00:20

- membrii organizaţiei trebuie să fie recunoscuţi şi trataţi ca indivizi cu nevoi, dorinţe şi abilităţi unice;
- indivizii sunt mult mai motivaţi într-o organizaţie care răspunde aspiraţiilor lor;
- indivizii pot dezvolta, schimba şi descoperi noi direcţii de acţiune dacă le sunt arătate cât mai exact oportunităţile sau dacă sunt incurajaţi şi îndrumaţi.

Tradiţional, majoritatea organizaţiilor au în vedere carierele angajaţilor cu performanţe înalte şi cu posibilităţi mari de promovare. Aceşti angajaţi sunt aşa-zisele ,,vedete sau stele în ascensiune'', cărora li se acordă o asistenţă sau o consiliere specială pentru o dezvoltare rapidă a carierei sau pentru aşa-zisul ,,drum-rapid''.

Planificarea carierei poata fi **voluntară** sau **impusă**. **Planificarea voluntară** este practicată de angajaţii care doresc o promovare sau o nouă orientare a carierei cu menţinerea cel puţin la acelaşi nivel al salarizării. **Planificarea impusă** sau **necesară** este iniţiată de un angajat pentru a evita unele situaţii mai puţin dorite, ca, de exemplu, situaţia de şomer.

Modelele de planificare a carierei, in care poate fi cuprins întregul personal al unei organizaţii, sunt, după unii autori, următoarele:

- modelul ,,şansă şi noroc'';
- modelul ,,organizaţia ştie cel mai bine'';
- modelul autoorientat.

Modelul „şansă şi noroc''

Acest model constă în faptul că individul, pentru a ajunge in postul dorit, se bazează doar pe şansă şi norocul ,,orb''. Pentru a utiliza acest model, individul in cauză trebuie să fie perseverent şi să nu piardă nici un prilej pentru a fii in locul potrivit si la momentul potrivit. Deşi conţine elementul **„şansă''** şi are o rată înaltă de deziluzie, acest model este urmat de un număr mare de indivizi.

Modelul „organizaţia ştie cel mai bine''

Conform acestui model, angajatul este deplasat de pe o poziţie pe alta sau de pe un post pe altul, in funcţie de nevoile organizaţiei. Modelul poate fi acceptat de unii tineri care sunt dependenţi de adulţi din toate punctele de vedere. Pentru un adult, însă, efectele sunt în general negative şi au repercusiuni pe plan psihic din cauza percepţiei faptului că organizaţia abuzează de angajat.

Cea mai bună strategie pe care utilizatorii acestui model pot s-o adopte constă în obţinerea unui câştig, cât mai substanţial din recunoaşterea propriilor responsabilităţi şi sarcini de serviciu.

Dacă angajatul aşteptă ca organizaţia să-l găsească sau să-l identifice şi să-l numească, el trebuie să cunoască orientarea strategică a acesteia şi să se deplaseze la această direcţie.

00:30

Modelul autoorientat

Cel mai adesea, acest model duce la performanţă şi mulţumire. Angajaţii îşi stabilesc cursul de dezvoltare a carierei proprii, utilizând asistenta furnizată de organizaţie. Angajaţii sunt principalii responsabili pentru implementarea, controlul si evaluarea carierei lor.

Potrivit literaturii de specialitate şi practicii manageriale in domeniul resurselor umane, **planificarea carierei organizaţionale implică următorii paşi:**

- ✓ identificarea angajaţilor;
- ✓ stabilirea căilor carierei;
- ✓ stabilirea responsabilităţilor;
- ✓ dezvoltarea planurilor individuale.

Dintr-o altă perspectivă (L. Byars, L. Rue), dezvoltarea unui plan al carierei cuprinde patru etape de bază:

- ✓ evaluarea cu ajutorul individului a abilităţilor, intereselor şi obiectivelor carierei sale;
- ✓ evaluarea de către organizaţie a capacităţilor sau abilităţilor şi a potenţialului indivizilor;
- ✓ comunicarea opţiunilor carierei individuale şi a oportunităţilor organizaţionale;
- ✓ consilierea carierei pentru stabilirea unor obiective realiste şi a unor planuri adecvate pentru îndeplinirea lor.

În timp ce planificarea carierei organizaţionale se concentrează asupra posturilor si necesităţilor pe termen lung şi scurt ale organizaţiei, planificarea carierei individuale se concentrează, îndeosebi, asupra capacităţilor, abilităţilor sau calificărilor angajatului, precum şi asupra nevoilor sau aspiraţiilor acestuia.

Factorii care influentează alegerea carierei

Dinamica carierei, precum şi alegerea acesteia sunt influenţate, în cele din urmă de o serie de factori ai succesului în viaţă în general şi ai succesului profesional în special.

Potrivit teoriei şi practici manageriale in domeniul resurselor umane, **principalii factori care pot influenţa alegerea carierei lor sunt:**

- autoidentitatea;
- interesele;
- personalitatea;
- mediul social;

Autoidentitatea

Cariera reflectă, în consecinţă, modul în care ne înţelegem pe noi înşine şi imaginea noastră despre sine.

00:40

Interesele

În general, oamenii tind să aleagă acele cariere pe care le percep sau le înţeleg ca fiind cele mai potrivite intereselor lor sau sistemului lor propriu de valori.

Personalitatea

Orientarea noastră personală, ca şi nevoile noastre de afiliere, de succes sau de realizare, de autoritate sau de putere etc.ne influenţează alegerea carierei.

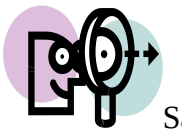
Există mai multe **tipuri fundamentale de personalitate sau orientări:**

- **orientarea realistă;**
- **orientarea privind cunoaşterea;**
- **orientarea socială;**
- **orientarea convenţională;**
- **orientarea întreprinzătoare;**
- **orientarea artistică.**

Mediul social

Acest factor de influenţă a carierei are în vedere unele aspecte, ca, de exemplu: tehnica şi tehnologia, educaţia sau pregătirea, nivelul ocupaţional, situaţia socială şi economică a părinţilor etc. De exemplu, amploarea schimbărilor tehnice şi tehnologice, marea mobilitatea a profesiilor sau situaţia unor specializări pe cale de dispariţie au dus la concedieri sau somaj si au determinat indivizii şi organizaţiile să recunoască necesitatea planificării carierei si a dezvoltării multiplelor calificări.

Înţelegerea dinamicii carierei sau a ciclului acesteia implică, printre altele, luarea în considerare a stadiilor carierei sau a fazelor de dezvoltare a acesteia de-a lungul vieţii unui individ.



Sa ne reamintim…

Planificarea carierei poata fi **voluntară** sau **impusă**. **Planificarea voluntară** este practicată de angajaţii care doresc o promovare sau o nouă orientare a carierei cu menţinerea cel puţin la acelaşi nivel al salarizării. **Planificarea impusă** sau **necesară** este iniţiată de un angajat pentru a evita unele situaţii mai puţin dorite, ca, de exemplu, situaţia de şomer.

Schein propune următoarele stadii ale ciclului dezvoltării carierei:

Nr.crt	VÂRSTA	STADIILE	Nr.crt	VÂRSTA	STADIILE
1	0-21	Dezvoltare, fantezie, exploatare	6	35-45	Crizele de la mijlocul carierei
2	16-25	Intrarea în câmpul muncii	7	40+	Carieră târzie
3	16-25	Pregătirea de bază	8	40+	Declin şi eliberare
4	17-30	Carieră timpurie	9		
5	25+	Mijlocul carierei			

00:50

Tendinţa este ca managementul carierei să ia tot mai mult in considerare planurile carierei indivizilor. Din acest punct de vedere principala intrebare poate fi:

„Cum ajunge individul să aibă succes ca urmare a planificării unei cariere?’’

Potrivit carierei si practicii manageriale, in procesul planificării carierei, individul se angajează, de fapt, într-o autoevaluare deosebit de importantă ale cărei avantaje pot fi:

- identificarea punctelor forte şi a punctelor slabe care permit individului să-şi stabilească cât mai realist scopurile carierei lor;
- elaborarea unei liste a posturilor compatibile şi incompatibile;
- crearea bazei informaţionale pentru asigurarea pregătirii necesare in vederea unei eventuale promovări.

De asemenea, **planificarea carierei individuale presupune parcurgerea următorilor paşi:**

◙ culegerea informaţiilor privind calificările, interesele şi valorile indivizilor;

◙ identificarea domeniilor ocupaţionale preferate; în acest sens, este posibil ca iniţial să existe mai multe opţiuni care se restrâng treptat pe masură ce ne informăm asupra domeniilor respective. De asemenea, pe măsură ce se obţin mai multe informaţii privind cerinţele educaţionale sau de, pregătire, posibilităţile de câştig, unele aspecte specifice etc. se constată că, de fapt, numai unele ocupaţii sau posturi corespund calificărilor, intereselor sau valorilor indivizilor;

După alegerea ocupaţiei sau a postului, este necesar să se stabilească scopul carierei pe baza acestei alegeri initiale.

◙ testarea alegerii carierei pe baza realităţii care poate dovedi dacă s-a făcut o evaluare corectă şi o alegere corespunzătoare a postului. Are loc, de fapt, implementarea procesului de

planificare a carierei, existând totodată numeroase motive (sarcini monotone, condiţii grele de muncă, pregătire dificilă etc.) care pot determina revizuirea scopurilor carierei.

6.4. Dezvoltarea carierei

Dezvoltarea carierei este un proces pe termen lung care acoperă întreaga cariera a unui individ şi care cuprinde programele şi activităţile necesare îndeplinirii planului, carierei individuale.

Cele mai importante **componente ale dezvoltării carierei** sunt următoarele:

- Stabilirea scopului şi a acordului de pregătire;
- Sarcinile critice ale postului;
- Pregătirea şi alte experienţe dobândite;
- Evaluarea periodică, feedback-ul, pe baza scopului şi a acordului de pregătire.

00:60

Legăturile între dezvoltarea carierei şi planificarea resurselor umane sunt evidente, deoarece dezvoltarea carierei asigură o ofertă a capacităţilor şi abilităţilor oamenilor, iar planificarea resurselor umane previzionează cererea de capacităţi şi abilităţi.

În general, după cum s-a menţionat, individul dispune de numeroase alternative sau oportunităţi privind cariera.

Cu toate acestea, având în vedere teoria şi practica managerială în domeniul resurselor umane în general şi comportamentul organizaţional în special, enumerăm câteva cerinţe ale carierei:

- performananţa;
- rezistenţa vizibilă;
- dorinţa pentru schimbare;
- descoperirea un mentor;
- conducerea propriei cariere;
- educaţia continuă.

Performanţa

Baza succesului în orice post o constituie performanşa înaltă. Obţinerea unei înalte performanţe în orice domeniu de activitate conduce la aprecierea superiorilor, la câştigarea respectului colegilor şi subordonaţilor şi atrage atenţia asupra potenţialului înalt al oricărui individ.

Rezistenţa vizibilă

Individul nu trebuie să şovăie sau să ezite pentru a se asigura că ceilalţi îi recunosc efortul, activitatea depusă sau performanţele obţinute. Aceasta este o relaţie publică şi, totodată, o sarcină care trebuie indeplinită într-o manieră profesională.

Dorinţa pentru schimbare

Individul nu trebuie să rămână, cu orice preţ, într-un anumit post sau intr-un anume domeniu de activitate pe care deja le cunoaşte şi le stăpâneşte sau care îi limitează oportunităţile de dezvoltare. Cu alte cuvinte, individul nu trebuie sa neglijeze sau să piardă şansele de promovare in interiorul, sau in afara organizaţiei.

Descoperă un mentor

Recomandări referitoare la relaţia mentor-protejat, ca, de exemplu:

► nu forţaţi relaţia. Lăsaţi-o să evolueze în timp;

► formulaţi explicit aşteptările. Nu vă aşteptaţi ca şi celălalt să vă ghicească gândurile; spuneţi care sunt cerinţele dumneavoastră;

► ţineţi-vă la curent reciproc în ceea ce priveşte evoluţia relaţiei. Indiferent cât de greu sau dureros poate fi, spuneţi-i celuilalt ce simţiţi şi de ce;

► fiti corect cu protejatul sau cu mentorul dumneavoastră. Susţineţi-l în faţa celorlalţi;

► recunoaşteţi dezavantajele potenţiale ale acestei relaţii. Fiecare se poate aştepta de la celălalt la unele lucruri pe care acesta să nu le poată oferi.

01:10

Conducerea propriei cariere

Pe parcursul carierei sale, individul trebuie să rămână activ, să gândească sau să mediteze serios şi sistematic în legătură cu evoluţia carierei respective.

Educaţia continuă

Într-un mediu dinamic, în continuă schimbare, este necesară o educaţie permanentă. Aceasta cu atât mai mult cu cât succesul pe termen lung nu poate fi obţinut fără o educaţie continuă de-a lungul întregii vieţi.

Una dintre cele mai importante şi deosebit de complexe probleme ale managementului carierei este eficacitatea acestuia.

Intr-un cadru organizaţional, **eficacitatea carierei** este apreciata atât din perspectiva individului, cât şi a organizaţiei însăşi.

Cele mai importante criterii de apreciere a eficacitatii carierei sunt:

- performanţa carierei;
- atitudinile faţă de carieră;
- adaptibilitatea carierei;
- identitatea carierei.

Performanţa carierei

Cei mai cunoscuţi indicatori ai performanţei carierei sunt salariul şi postul, deoarece o creştere a salariului sau o avansare mai rapidă reflectă un nivel înalt al performanţei in cariera.

Atitudinile faţă de carieră

01:20

Atitudinile faţă de carieră se referă la modul în care indivizii percep şi evaluează carierele lor. Indivizii care au atitudini pozitive faţă de carieră au şi o percepere, şi o evaluare pozitivă a carierei lor.

Adaptibilitatea carierei

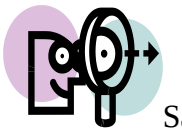
Implică aplicarea ultimelor cunoştinţe, deprinderi sau calificari si tehnologii in realizarea unei cariere ca urmare a numeroaselor schimbări şi dezvoltări ale profesiilor sau ocupaţiilor contemporane.

Identitatea carierei

Acest criteriu de apreciere a eficacităţii carierei cuprinde doua componente deosebit de importante:

- ✓ măsură în care indivizii sunt conştienţi şi demonstrează claritatea în ceea ce priveşte interesele şi aspiraţiile lor viitoare, precum şi propriile lor sisteme de valori;
- ✓ măsura în care indivizii percep viaţa lor în raport cu timpul care trece sau înţeleg să-şi rezolve problemele vieţii, singuri, fără ajutor, ca o prelungire a trecutului lor.

Eficacitatea carierei implică o inţelegere individuală şi organizaţional a importanţei caracteristicilor sau criteriilor avute în vedere.



Sa ne reamintim…

Dezvoltarea carierei este un proces pe termen lung care acoperă întreaga cariera a unui individ şi care cuprinde programele şi activităţile necesare îndeplinirii planului, carierei individuale.

REZUMAT

Deşi în limbajul curent noţiunea de carieră este larg folosită, conceptul de carieră are numeroase inţelesuri neexistând până în prezent o definiţie oficială unanim acceptată, care să întrunească consensul specialiştilor în literatura de specialitate fiind cunoscute diferite formulări sau numeroase opinii.

TESTE DE AUTOEVALUARE

(Durata acestui test de autoevaluare este de aproximativ 50 min)

1. Strategia de personal orientată spre investiţii prezintă următoarele avantaje:

a) aduce în prim-plan necesităţile angajaţilor;
b) diminuează rezistanţa la schimbare;
c) permite planificarea şi luarea din timp a măsurilor privind utilizarea eficientă a resurselor umane.

2. Strategia „corectivă" urmăreşte:

a) crearea unui cadru organizaţional stimulativ pentru învăţarea la toate nivelurile şi infuzia permanentă de cunoştinţe noi în organizaţie;
b) reducerea decalajului între performanţa efectivă a angajatului pe un post, la un anumit moment, si performanţa care ar trebui obţinută pe postul respectiv la acelaşi moment;
c) eliminarea decalajului între performanţa ocupantului postului la un anumit moment şi performanţa dorită de postul respectiv în viitorul imediat sau previzibil.

3. Strategia de „valorizare'' are ca obiectiv:

a) realizarea dezvoltării personalului prin utilizarea competenţelor şi experienţei unor angajaţi ai firmei, folosiţi în calitate de mentori, pentru alţi membri ai acesteia;
b) dezvoltarea pe orizontală a angajaţilor, prin rotaţia lor pe posturi, sau dezvoltarea lor pe verticală, pentru a-i promova;
c) dezvoltarea acelor competenţe ale angajaţilor, care sunt specifice postului lor.

4. Strategia de personal, ca parte a strategiei globale a unei firmei care are în prim-plan construirea unor relaţii stabile de piaţă/produs, trebuie orientată spre:

a) dezvoltarea intensivă a personalului pentru asigurarea calificării acestuia, precum şi pentru îmbunătăţirea activităţii în relaţiile cu clienţii;
b) planificarea pe termen lung a personalului pentru a asigura şi în viitor resursele umane necesare;
c) intensificarea promovării interne a personalului pentru a putea folosi potenţialul acestuia cât mai eficient şi cât mai mult cu putinţă.

5. Postul presupune următoarele componente:

a) obiectivele, sarcinile, responsabilităţile;
b) sarcinile, autoritatea, obiectivele;
c) obiectivele, sarcinile, autoritatea, responsabilităţile.

6. Sarcina reprezintă:

a) acţiune clar formulată, orientată spre realizarea unui obiectiv precis;
b) definirea calitativă şi cantitativă a scopurilor avute în vedere la crearea postului;
c) elementul concret de acţiune în cadrul atribuţiei.

7. Proiectarea conţinutului postului trebuie să aibă în vedere:

a) necesitatea asigurării unui echilibru permanent şi dinamic între obiectivele postului, pe de o parte, şi sarcinile, competenţele şi responsabilităţile acestuia, pe de altă parte;
b) necesitatea asigurării unui echilibru permanent între obiectivele postului, pe de o parte, şi competenţele şi responsabilităţile acestuia, pe de altă parte;
c) necesitatea asigurării unui echilibru dinamic între obiectivele postului, pe de o parte, şi sarcinile şi responsabilităţile acestuia, pe de altă parte.

8. Sunt considerate variabile ale activităţii:

a) mijloacele de motivare, mijloacele de control;
b) mijloacele de evaluare, elementele de bază ale postului;
c) mijloacele de motivare, perspectiva postului.

9. Potrivit principiului separării sarcinilor, principiu ce guvernează îmbunătăţirea organizării ştiinţifice a muncii:

a) activităţile de concepţie, de pregătire, de execuţie şi de control trebuie să fie încredinţate unor persoane distincte;

b) pentru fiecare sarcină încredinţată unui executant se stabileşte timpul de muncă standard, în funcţie de care se realizează salarizarea;

c) sarcinile de îndeplinit trebuie descompuse în operaţii elementare.

10. Stabilirea timpului de muncă standard pentru o anumita sarcină de muncă implică parcurgerea următoarelor etape de bază:

a) defalcarea sarcinii de muncă în elementele sale componente, care trebuie să fie identificabile, omogene şi măsurabile şi determinarea acelor elemente de muncă care sunt esenţiale pentru îndeplinirea sarcinii de muncă;

b) determinarea unui timp de muncă pentru fiecare element de muncă, respectiv, calculul duratelor parţiale corespunzătoare fiecarui element de muncă şi determinarea timpului total al sarcinii de muncă prin însumarea timpilor tuturor elementelor de muncă;

c) determinarea timpilor suplimentari alocaţi sau de care trebuie să se ţină seama şi determinarea timpului standard pentru sarcina de muncă respectivă.

<u>Raspunsurile corecte la testul de autoevaluare:</u>

1. b,c 2 b, 3 a, 4 a,b,c 5 c, 6 a,c, 7 a 8 a,b 9 a 10 a,b,c,

BIBLIOGRAFIE

1. BURDUŞ, E., CĂPRĂRESCU, G. *Fundamentele managementului organizaţiei,*Bucureşti, Editura Economică, 1999

2. BUSSENAULT, C., PRETET, M. *Economie et gestion de l'entreprise*, Paris, Editura Vuinert, 1998

3. CERTO C.S. *Managementul modern*, Bucureşti, Editura Teora, 2002

4. COATES, Ch. *Managerul total*, Bucureşti, Editura Teora, 1999.

5. CORNESCU, V. (coord.) *Management - Teorie şi practică*, Bucureşti, Editura Actami, 1997

6. DENNIS, L. *Manualul GOWER de management***,** Bucureşti, Editura Codecs, 2001.

7. DUREZ-DEMAL, M. *Principes generaux de management*, Editura Mons, 1990

8. EMILIAN, R. *Managementul firmei de comerţ şi turism*, Bucureşti, Editura Metropol, 1994

9. EMILIAN, R. *Management în servicii*, Bucureşti, Editura ASE, 1995

10. EMILIAN, R. (coord.) *Conducerea resurselor umane*, Bucureşti, Editura Expert, 1999

11. GARY, J. *Comportament organizaţional*, Bucureşti, Editura Economică, 1998

12. IONESCU, Gh. Gh. *Cultura afacerilor*, Bucureşti, Editura Economică, 1997

BIBLIOGRAFIE GENERALA

1. BURDUŞ, E., CĂPRĂRESCU, G. *Fundamentele managementului organizaţiei,*Bucureşti, Editura Economică, 1999

2. BUSSENAULT, C., PRETET, M. *Economie et gestion de l'entreprise,* Paris, Editura Vuinert, 1998

3. CERTO C.S. *Managementul modern,* Bucureşti, Editura Teora, 2002

4. COATES, Ch. *Managerul total*, Bucureşti, Editura Teora, 1999.

5. CORNESCU, V. (coord.) *Management - Teorie şi practică*, Bucureşti, Editura Actami, 1997

6. DENNIS, L. *Manualul GOWER de management***,** Bucureşti, Editura Codecs, 2001.

7. DUREZ-DEMAL, M. *Principes generaux de management*, Editura Mons, 1990

8. EMILIAN, R. *Managementul firmei de comerţ şi turism*, Bucureşti, Editura Metropol, 1994

9. EMILIAN, R. *Management în servicii,* Bucureşti, Editura ASE, 1995

10. EMILIAN, R. (coord.) *Conducerea resurselor umane*, Bucureşti, Editura Expert, 1999

11. GARY, J. *Comportament organizaţional*, Bucureşti, Editura Economică, 1998

12. IONESCU, Gh. Gh. *Cultura afacerilor*, Bucureşti, Editura Economică, 1997

13. KERBALEK, I. (coord.) *Economia întreprinderii*, Bucureşti, Editura Forum, 1999

14. MIHULEAC, E. *Ştiinţa managementului*, Bucureşti, Editura Tempus, 1999

15. MORIN, P. *Organisation et motivations*, Paris, Edition d'Organisation, 1989

26. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management şi eficienţă*, Bucureşti, Editura Nora, 1994

17. NICOLESCU, O. (coord.) *Management,* Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1992

18. NICOLESCU, O. (coord.) *Ghidul managerului eficient*, vol. l, Bucureşti, Editura Tehnică, 1993

19. PEEL, M. *Introducere în management*, Bucureşti, Editura Alternative, 1993

20. POPESCU, D. *Conducerea afacerilor*, Bucureşti, Editura Scripta, 1995

21. POSTĂVARU, N. *Decizie şi previziune*, Bucureşti, Editura Matrix Rom, 1998

22. REES, D. W. *Arta managementului*, Bucureşti, Editura Tehnică, 1996

23. RUSSU, C. *Managementul întreprinderilor mici şi mijlocii*, Bucureşti, Editura Expert, 1996

24. STĂNCIOIU, I., MILITARU, Gh. *Management. Elemente fundamentale***,** Bucureşti, Editura Teora, 1998

25. YLAND, B., YOST, M. *Reflecţii pentru manageri*, Bucureşti, Editura Rentrop & Straton, 1998

26. ZORLENŢAN, T. (coord.) *Managementul organizaţiei*, Bucureşti, Editura Economică, 1998